

Lisiane Anderson França

**IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL E MELHORIA DO PROCESSO
DECISÓRIO PARA ESTRATÉGIAS DE UMA EMPRESA DE
BASE TECNOLÓGICA**

Dissertação submetida ao
programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa
Catarina para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de
Produção.

Orientadora: Prof^a. Olga Regina
Cardoso, Dr^a

Florianópolis
2013

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária
da UFSC.

França, Lisiane Anderson

**IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL E MELHORIA DO
PROCESSO DECISÓRIO PARA ESTRATÉGIAS DE UMA
EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA /**

Lisiane Anderson França ; orientadora, Olga Regina Cardoso -
Florianópolis, SC, 2013.

105 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-
Graduação em Engenharia de Produção.

Inclui referências

1. Engenharia de Produção. 2. Processo decisório. 3.
Planejamento Estratégico. 4. Cultura organizacional. I.
Cardoso, Olga Regina. II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção. III. Título.

Lisiane Anderson França

**IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL E MELHORIA DO PROCESSO
DECISÓRIO PARA ESTRATÉGIAS DE UMA EMPRESA DE
BASE TECNOLÓGICA**

Esta dissertação foi julgada e aprovada em sua forma final para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 19 de agosto de 2013.

Prof.^a Lucila Maria de Souza Campos, Dr.^a.
Coordenadora do PPGE

Banca Examinadora:

Prof.^a Olga Regina Cardoso, Dr.^a.
Orientadora

Prof. Carlos Eduardo Freitas da
Cunha, Dr.
Membro Externo

Prof. Gerson Rizzatti Júnior, Dr.
Membro UFSC

Prof.^a Janaína Renata Garcia, Dr.^a.
Membro UFSC

Este trabalho é dedicado ao meu pai,
José Pedro do Prado França (*in
memorian*).

AGRADECIMENTOS

A Deus, Senhor da minha vida, que com Sua imensa bondade me permitiu seguir até o fim neste desafio.

Aos meus amados pais, que me apoiaram incondicionalmente quando decidi pela busca deste título e que sempre se fizeram presentes na minha vida de estudante. Pai, obrigada por todas as vezes que você, embora cansado, chegou do trabalho e sentou-se comigo para estudar a temida matemática. Mãe, obrigada por seu exemplo de fé.

Ao meu amado irmão, que sempre esteve de prontidão para me ajudar e foi meu companheiro em algumas idas e vindas de Florianópolis.

Aos meus queridos amigos e amigas, que compreenderam minha ausência e respeitaram o meu tempo. Em especial, agradeço a minha amiga Patrícia, que sempre me recebeu de braços abertos em sua casa durante as minhas estadias em Florianópolis.

Aos colegas de estudos, que ajudaram a superar todas as etapas deste programa de pós-graduação e contribuíram com o meu amadurecimento acadêmico.

À atenciosa professora Olga, que participou de minhas incertezas e me ajudou a encontrar as soluções.

À empresa “Alfa”, empresa que me permitiu algumas ausências para cursar as disciplinas da pós-graduação.

“Nada te perturbe. Nada te amedronte. Tudo passa. Só Deus não pode mudar. A paciência tudo alcança. Quem a Deus tem nada lhe falta. Só Deus basta.”

(Santa Teresa D’Ávila)

RESUMO

Dada a importância da tomada de decisão no ambiente organizacional, entende-se ser necessário ter um formato padrão para a realização desta atividade, ou seja, ter uma estruturação para o processo decisório. Com essa estruturação, pretende-se que os diferentes decisores de uma empresa utilizem uma sequência comum de etapas para tomar uma decisão. Todavia, a estruturação do processo decisório não garante por si só um melhor resultado na tomada de decisão na empresa. Para isso, é necessário que as diferentes decisões, que estão acontecendo simultaneamente em todos os níveis organizacionais, sejam norteadas por objetivos comuns. No caso da organização, se presume que a tomada de decisão seja norteadas pelos objetivos organizacionais ao invés de serem norteadas pelas intenções subjetivas do decisor. Por este motivo, o presente trabalho buscou verificar se existe um modelo de processo decisório comum para os decisores de uma empresa de base tecnológica e verificar se há um alinhamento da tomada de decisão à estratégia da empresa. Além disso, se verificou a incorporação da cultura organizacional pelos decisores no momento da tomada de decisão. Ou seja, se os decisores assumem o comportamento esperado pelo grupo. Isto foi alcançado tomando por base um instrumento de intervenção, que consiste de um questionário aplicado aos decisores-chave da empresa. Este instrumento de intervenção possibilitou evidenciar a presença de um processo decisório estruturado na empresa Alfa, aderente ao modelo de Racionalidade Limitada, proposto por Simon (1947). Além disso, o instrumento de intervenção trouxe subsídios que indicaram a necessidade de desenvolver diretrizes a serem assumidas pela empresa estudada para contribuir com a melhoria do seu processo decisório. Essas diretrizes foram desenvolvidas no presente estudo. Assim, assume-se que este trabalho consiste em uma pesquisa descritiva, uma vez que evidenciou a percepção sobre o processo decisório da amostra selecionada. Também constitui-se de uma pesquisa aplicada, haja vista que colaborou de forma prática para a melhoria do processo decisório da empresa. Entende-se o presente trabalho como um estudo de caso, uma vez que explora um contexto real.

Palavras-chave: Processo decisório, Planejamento Estratégico, Cultura Organizacional.

ABSTRACT

Given the importance of decision making in the organizational environment, it is understood to be necessary to have a standard format for this activity, ie, having a structure for decision making. Thus, it is intended that the different decision makers of a company use a common sequence of steps to make a decision. However, the structure of the decision-making process does not in itself guarantee a better result in decision making in the company. For this it is necessary that the different decisions that are happening simultaneously in all organizational levels, are guided by common goals. In case the organization is assumed to decision making is guided by organizational objectives rather than being guided by the subjective intentions of the decision maker. Therefore, this study aimed to verify whether a process model for making common makers of a technology-based company and see if there is an alignment of decision making to the business strategy. Furthermore, we detected incorporation of organizational culture by decision makers at the time of decision making. That is, if the decision makers assume the behavior expected by the group. This was achieved by building on an instrument of intervention, consisting of a questionnaire given to the key decision makers of the company. This intervention instrument evidencing the possible presence of a structured decision-making process in the company Alfa adhering to Bounded Rationality model, proposed by Simon (1947). In addition, the instrument of intervention brought subsidies that indicated the need to develop guidelines to be assumed by the company studied to contribute to the improvement of the decision making process. These guidelines were developed in this study and are presented in section 4.2.3 of this work. Thus, it is assumed that this study is a descriptive research, as evidenced perception on the decision-making process of the selected sample. Also constitutes an applied research, given that liaised practice by establishing guidelines for the improvement of business decision-making. Refers to this work as a case study, as it explores a real context.

Keywords: Decision Process; Strategic Planning; Organizational Culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da dissertação	30
Figura 2 – A tomada de decisão no ambiente organizacional	33
Figura 3 – Tipo de decisão por nível administrativo	37
Figura 4 – Modelo de processo de decisório da abordagem de Racionalidade Limitada proposto por Simon.....	46
Figura 5 – Formas de estratégia	58
Figura 6 – Ciclo de inteligência empresarial.	61
Figura 7 – Níveis da cultura corporativa	69
Figura 8 – Manifestações da cultura.....	72
Figura 9 – Evolução da cultura organizacional	73
Figura 10 – Subconstruto objetividade/subjetividade da decisão	83
Figura 11 – Subconstruto velocidade de decisão	84
Figura 12 – Subconstruto concepção/desenho – Simon	84
Figura 13 – Subconstruto <i>feedback</i>	85
Figura 14 – Experiência decisória.	86
Figura 15 – Incorporação dos valores, identificação dos decisores e alinhamento estratégico.....	90
Figura 16 – Organograma da empresa Alfa	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tempo em cargo de nível gerencial.....	104
Tabela 2 – Número de funcionário sob responsabilidade dos Decisores	105
Tabela 3 – Perfil decisório da empresa Alfa	111

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	21
1.1 Tema	21
1.2 Justificativas	25
1.3 Objetivos	27
1.3.1 Objetivo geral	27
1.3.2 Objetivos específicos	27
1.4 Procedimentos metodológicos	28
1.5 Delimitações/Limitações	29
1.6 Estrutura da dissertação	29
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	32
2.1 Decisão e o Processo Decisório	32
2.1.1 Abordagem Racional ou Clássica	41
2.1.2 Abordagem Racionalidade Limitada ou Comportamental	43
2.1.3 Abordagem Política	47
2.1.4 Modelo <i>Garbage Can</i>	49
2.1.5 Modelo Incremental	51
2.1.6 Modelo Intuitivo	52
2.2 Planejamento e Estratégia	54
2.2.1 Planejamento	54
2.2.2 Estratégia	56
2.2.3 Planejamento Estratégico	61
2.3 Cultura Organizacional	67
2.3.1 Cultura e Estratégia	78

3. METODOLOGIA	79
3.1 Enquadramento Metodológico	79
3.2 Instrumento de Pesquisa.....	82
3.2.1 Pré-teste.....	91
3.3 Caracterização da amostra	92
3.4 Coleta e Análise dos dados	93
4 RESULTADOS.....	95
4.1 Contextualização.....	95
4.2 Resultados da Pesquisa	98
4.2.1 Resultados por Construto	99
4.2.1.1 Construto Objetividade/Subjetividade da Decisão.....	99
4.2.1.2 Construto Velocidade da Decisão	100
4.2.1.3 Construto Concepção/Desenho – Simon.....	101
4.2.1.4 Construto <i>Feedback</i>	102
4.2.1.5 Construto Experiência Decisória.....	103
4.2.1.6 Construto Incorporação dos Valores, Identificação dos Decisores e Alinhamento Estratégico	106
4.2.2 Análise dos Resultados	108
4.2.3 Diretrizes para contribuir com a melhoria do processo decisório da empresa Alfa	114
4.2.3.1 Variável FEE1 – <i>Feedback</i> depois.....	114
4.2.3.2 Variável FEE2 – <i>Feedback</i> antes	116
4.2.3.3 Variável EXP2 – Selecciona Pessoas	119
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	120
BIBLIOGRAFIA	126
ANEXO I	136

INTRODUÇÃO

1.1 TEMA

As complexas mudanças pelas quais a sociedade moderna tem passado constituem desafios a serem encarados pelas organizações. Inseridas neste contexto, as organizações precisam lidar com a chamada “descontinuidade” proposta por Peter Drucker já em 1970, em seu trabalho intitulado “Uma era de descontinuidade: orientações por uma sociedade em mudança”. A descontinuidade – ou período de constantes mudanças –, a qual o autor se refere, não está somente relacionada às mudanças econômicas e tecnológicas pelas quais o mundo tem passado, mas se estende ao conhecimento necessário para administrar as organizações.

A necessidade de adaptar a forma de administrar as organizações surge em função das transformações sociais, políticas e econômicas que têm estimulado um ambiente competitivo mais agressivo. A globalização, que em sua essência ultrapassa os limites geográficos e aproxima consumidores e fornecedores dos mais diferentes e dispersos pontos, embora não tenha sido desejada ou planejada, tem corroborado com as disputas por novos segmentos de mercado e acirrado a competição por clientes.

Essa agitação que envolve o mercado pode impactar a estabilidade da organização. Por isso é necessário que a empresa responda aos fatores externos à organização sendo criativa, percebendo novas oportunidades e até se reestruturando, quando necessário, para ter respostas internas mais velozes e eficazes para atender às expectativas do mercado.

Mas, para que estas respostas sejam eficientes e adequadas, é necessário que o ambiente externo esteja sendo monitorado constantemente. Isso deve ocorrer para que a organização tenha a capacidade de perceber novas tendências de consumo, mudanças nas necessidades dos clientes, mudanças políticas e econômicas em seu

mercado de atuação, entre outros. O objetivo é que a organização possa se antever às novas necessidades, decidindo, eventualmente, por mudanças em seu produto ou serviço, na sua forma de entrega ou comercialização de seus bens, na sua estratégia de abordagem do mercado, na correção de seu próprio planejamento estratégico, entre outros.

Entende-se, assim, que a turbulência de mudanças que a organização atravessa permeia todos os seus processos internos, atingindo desde o planejamento estratégico até a operacionalização do negócio em si. Por este motivo, disciplinas como estratégia, inteligência competitiva e gestão do conhecimento têm enfatizado a necessidade de a organização olhar tanto para o seu ambiente interno quanto para o externo. Dessa maneira a empresa pode captar informações que, após apropriadas e interpretadas, sejam incorporadas em seu processo decisório. A partir de uma base consistente de informações será possível identificar, de forma mais facilitada, as oportunidades e ameaças. Além disso, a organização poderá desenvolver alternativas de solução e tomar uma decisão que seja eficiente, capaz de manter ou até melhorar o seu desempenho em meio a este ambiente de contínuas mudanças.

Na literatura encontram-se diferentes pesquisas que indicam a preocupação em compreender como se dá o processo decisório organizacional. O interesse nestas pesquisas, em geral, é de buscar novas formas de apoiar este processo ou compreender de que forma ele influencia no desempenho da organização.

Este interesse sobre a investigação do processo decisório pode ser justificado pelo fato de a tomada de decisão ser um processo natural e recorrente. Trata-se de um processo que está inserido tanto no contexto organizacional quanto no cotidiano do indivíduo.

Desde o momento em que o indivíduo acorda, ele está diante de decisões: Levantar prontamente ou permanecer na cama? Qual roupa vestir? O que comer no café da manhã? E a sequência de decisões segue no ambiente de trabalho, em diferentes graus de impacto na organização. Este grau de impacto depende da situação em análise, do nível hierárquico, do poder decisional dentro da estrutura, entre outros.

Assim, dentro da organização todas as pessoas estão constantemente tomando decisões para alcançar resultados planejados,

independente do nível hierárquico ou função. A organização em si, com sua natureza dinâmica e independentemente dos fatores e pressões externas, exige a constante tomada de decisão em seus diferentes processos.

O processo tomada de decisão se caracteriza pela escolha de uma entre várias alternativas apresentadas para solução de algum conflito. Mas ela não se restringe à escolha de uma alternativa, também pode ser uma combinação delas. Em uma situação de impasse, é natural que o decisor busque a alternativa mais adequada segundo seus critérios de preferência, ou seja, seus princípios de avaliação. Sendo assim, pode-se assumir que o fator subjetivo sempre está presente na tomada de decisão e, conseqüentemente, o conhecimento e a experiência do decisor influenciam na seleção das alternativas.

Outro fator de importante influência na escolha do decisor é a estratégia que o está direcionando. A estratégia tem por característica direcionar os esforços da organização, fazendo com que todas as pessoas saibam onde a empresa deseja chegar, gerando assim a chamada sinergia organizacional.

Além disso, a estratégia define a atuação da organização possibilitando com que as pessoas compreendam a extensão de sua atuação e seu foco. Isso faz com que os colaboradores tenham entendimento claro dos objetivos da empresa e, através da cultura organizacional, incorporem seus valores. Conseqüentemente, quando estas pessoas estão diante de situações de decisão, e já tendo incorporados os valores da organização, o processo de tomada de decisão é feito naturalmente, orientado pelo o que a empresa entende ser importante. Neste caso, tem-se o meio influenciando os valores de preferência do decisor, fazendo com que a decisão seja tomada buscando-se o que é melhor para a organização.

Aqui encontra-se um ciclo. A tomada de decisão é utilizada para definir a estratégia da organização e, por sua vez, a estratégia organizacional norteia os demais processo decisórios da empresa.

Conforme a empresa vai evoluindo, e influenciada pelo ambiente dinâmico no qual está inserida, os decisores precisam reavaliar constantemente os ambientes externo e internos, perceber novas oportunidades, tomar novas decisões sobre o curso da empresa, lidar

com as ameaças, desenvolver idéias inovadoras, decidir por novos produtos ou pela atuação em novos mercados, e assim por diante. Neste contexto surgem as seguintes perguntas:

- As pessoas de uma organização tem um modelo sistemático para o seu processo de tomada de decisão?
- Ao tomar uma decisão organizacional, as pessoas estão cientes dos valores da empresa?
- Em situações não rotineiras, ou seja, processos decisórios que fogem do padrão de atividades e que não estão sob sua alçada, as pessoas da organização localizam com facilidade o decisor?

Face a estas perguntas se desenvolve este trabalho com o objetivo contribuir com a melhoria do processo de tomada de decisão entre os coordenadores, gerentes e diretores da empresa “Alfa” de base tecnológica situada em Santa Catarina. Para conhecer o processo decisório atual da empresa, se toma por base o modelo decisório de “Racionalidade Limitada” estabelecido por Simon (1947) e se verifica a aderência do processo ao modelo. Na sequência, a partir de uma revisão bibliográfica, se pretende indicar a necessidade de se estabelecer um modelo adaptado de processo decisório para a empresa, tendo como base o modelo de Simon (1947). Após esta etapa, serão elencadas diretrizes para contribuir com a adoção do modelo adaptado, caso este seja necessário, pelas pessoas envolvidas no estudo.

Para diagnosticar como se dá o processo decisório atualmente na empresa, será adotado um instrumento de pesquisa proposto por Moron (1998), no trabalho desenvolvido no GESID - Grupo de Estudos em Sistemas de Informação e de apoio à Decisão do PPGA/EA/EFRGS.

1.2 JUSTIFICATIVAS

A falta de um modelo sistemático para a tomada de decisão possibilita que os decisores em seus diferentes processos organizacionais procedam a tomada de decisão de maneira arbitrária. Da mesma forma, a falta de absorção dos valores¹ da empresa e o desconhecimento de sua estratégia podem facilitar que o fator subjetivo do processo decisório influencie a tomada de decisão de forma que o decisor busque obter benefícios próprios ao invés de obter benefícios organizacionais (SIMON, 1979; SROUR, 1998).

A estratégica organizacional direciona todas as funções da organização, ou seja, define a atuação da equipe de marketing e vendas, orienta a equipe de desenvolvimento de produtos ou serviços e norteia a administração da produção. Segundo Slack (2002), a administração da produção está presente em todos os processo organizacionais, uma vez que, todas as funções (marketing, financeira, desenvolvimento, recursos humanos, etc.), isoladamente, recebem *input*-transformação-*output*. Assim, da mesma forma que o processo decisório permeia a organização, a administração da produção também alcança todos os processos organizacionais – mesmo não estando diretamente relacionada com a produção do produto ou serviço fim da empresa.

Na prática, é o desempenho da produção que irá indicar se os objetivos estratégicos da organização estão sendo atingidos, uma vez que a produção é a própria operacionalização da estratégia (SLACK *et al.*, 2002). Dessa forma, as decisões tomadas nas diferentes funções de produção – seja ela em marketing, no financeiro ou na própria administração da produção em si, entre outras – é que irão levar a empresa a atingir os objetivos traçados em seu planejamento estratégico e, conseqüentemente, impactar no resultado da empresa. A coordenação para que todas as decisões, nas diferentes áreas de produção, sejam tomadas com a mesma orientação, pressupõe a incorporação dos valores

¹ Neste trabalho assume-se como “valores” o objetivo da empresa estabelecido através da sua visão.

organizacionais somada ao claro entendimento do foco estratégico da empresa.

Assume-se então que o estabelecimento de um padrão para o processo decisório (sequência comum de etapas para realizar a tomada de decisão) para a organização pode contribuir para o atingimento dos objetivos estratégicos. Isso pode ser alcançado já que a sistematização do processo decisório irá fazer com que o decisor realize uma análise mais completa da situação avaliada e, considerando a gama de informações disponíveis no momento da tomada de decisão, opte pela alternativa mais coerente, eficaz e eficiente (GOMES *et al.*, 2002), de acordo com os valores da empresa. Aumentando a qualidade da tomada de decisão, através de um processo estruturado e observando a definição estratégica da empresa, a possibilidade de atingir as metas traçadas é potencializada. Conforme Scoss (1974), aquele “que desenvolver processos científicos para a tomada das decisões será, por certo, o que usufruirá os melhores resultados”. Como consequência, todas as áreas de produção da empresa ganham individualmente, já que por conta de decisões melhor estruturadas e alinhadas com os objetivos da empresa obtêm-se mais eficiência em seus processos individuais.

Por este motivo entende-se que o desenvolvimento deste trabalho pode contribuir com a empresa Alfa, trazendo um modelo sistemático para o seu processo decisório, que naturalmente resultará em ganhos estratégicos com a tomada de decisão mais acertada.

A opção por se utilizar o modelo de Racionalidade Limitada como base para esta pesquisa se dá pelo reconhecimento do autor na área, verificado pelo número de trabalhos que referenciam a sua obra – são mais de 15000 citações para a obra “Administrative Behavior” (1976)² –, e pela colocação de Elster (1988), autor do modelo decisório “Decisão Racional”, que em seu trabalho se refere a teoria de Simon como “a mais apropriada” (MORON, 1998), em relação as teorias racionalistas encontradas na literatura. Além disso, o trabalho de Simon (1947) é considerado um divisor de águas, já que na década de 50 discutiu a influência de fatores do ambiente na tomada de decisão, que

² Consulta realizada através do Google Acadêmico em 14 de março de 2012.

até então não eram considerados nas teorias racionais propostas (LUCIANO, 2000).

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Propor diretrizes para auxiliar na melhoria do processo decisório adaptado de Simon (1947) para a empresa Alfa.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever os modelos de processos decisórios apontados na literatura – dando ênfase ao modelo decisório proposto por Simon (1947) –, e sobre cultura organizacional.
- b) Verificar se há aderência ao modelo decisório de Simon (1947) na empresa Alfa.
- c) Identificar se há influência dos valores da empresa nas decisões tomadas pelos decisores-chave da empresa.
- d) Levantar se os decisores-chave, em situações não-rotineiras que não estão sob sua alçada de decisão, identificam o decisor com facilidade.
- e) Averiguar a aderência dos decisores à cultura organizacional.

- f) Reconhecer se há envolvimento dos membros da organização no processo de tomada de decisão estratégica.
- g) Confirmar o alinhamento do processo decisório com a estratégia da empresa.
- h) Indicar a necessidade do desenvolvimento de um modelo de processo decisório adaptado de Simon (1947) para a empresa Alfa.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo consiste de uma pesquisa aplicada, cujo objetivo é contribuir com a melhoria do processo de tomada de decisão da empresa Alfa. Para isso, incia-se fazendo um diagnóstico da percepção dos decisores-chave sobre o processo decisório da empresa, através de um levantamento de dados. A identificação dos decisores-chave da empresa se dá por meio de observação, enquanto o levantamento sobre a percepção do processo decisório é operacionalizado através de um instrumento de intervenção.

Assim, quanto ao objetivo da pesquisa, assume-se que ela é descritiva. Isto porque se busca analisar a percepção de um grupo sobre o aspecto da tomada de decisão.

Quanto aos procedimentos técnicos, o trabalho se apoia em uma revisão da literatura sobre os modelos decisórios disponíveis, com o objetivo de compreender a evolução dos modelos e identificar a necessidade de construir um modelo de processo decisório adaptado para a empresa Alfa. Além disso, faz-se uma revisão da literatura sobre cultura organizacional, para verificar o que deve ser levado em conta no desenvolvimento do modelo adaptado para a empresa, de forma a respeitar as características da empresa. Assim, o trabalho pode ser

entendido como um estudo de caso, já que se desenvolve com base em uma empresa foco.

O instrumento de intervenção utilizado para o levantamento de dados foi desenvolvido por Moron (1998), e objetiva verificar a aderência ao modelo decisório de Racionalidade Limitada (SIMON, 1947). Em relação a amostra da pesquisa, ela é composta pelos decisores-chave da empresa Alfa, identificados por meio de observação da pesquisadora. Após coleta e tabulação de dados através de planilha eletrônica, faz-se a análise da percepção dos decisores-chave sobre o processo decisório.

1.5 DELIMITAÇÕES/LIMITAÇÕES

Como limitação do presente estudo pode-se indicar a limitação da amostra. A pesquisa se propõe a identificar traços do processo decisório dos líderes de área, gerentes da empresa e seus diretores. Porém, sabe-se que o processo decisório em uma organização está disseminado em todos os níveis hierárquicos, sendo que todos os colaboradores da organização tomam decisões constantemente. Assim, neste estudo, está sendo mostrada a realidade da percepção do processo decisório das pessoas-chave da organização, e não da organização como um todo, não sendo possível assim, generalizar o resultado da pesquisa (BARROS & LEHFELD, 2000).

1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A estrutura da presente dissertação é apresentada na Figura 1.

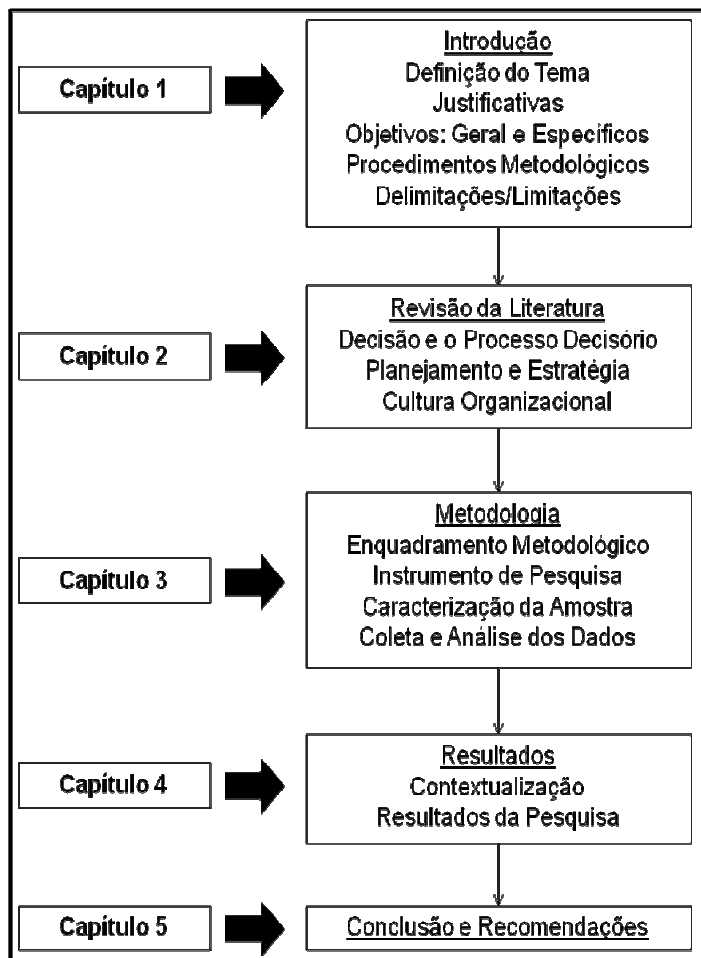


Figura 1 – Estrutura da dissertação.

Fonte: autoria própria.

Assim, conforme apresentado na Figura 1, além dessa introdução, esta dissertação está disposta em mais quatro seções. Na seção seguinte, é abordada a fundamentação teórica a respeito de decisão e processo decisório. Ainda nesta seção são apresentados alguns dos modelos de processo decisório encontrados na literatura e são abordados os conceitos de planejamento, estratégia e planejamento

estratégico. Por fim, o tema cultura organizacional é fundamentado e é estabelecida a conexão entre cultura organizacional e estratégia.

Na terceira seção encontra-se a metodologia de pesquisa adotada e se define o instrumento de pesquisa aplicado na empresa estudada. A seção se encerra com a caracterização da amostra e com a apresentação de como foi realizada a coleta e análise de dados.

A quarta seção destina-se à apresentação e discussão dos resultados obtidos. Para tal, inicialmente apresentam-se os dados agrupados, finalizando com uma análise global dos resultados e definição do perfil decisório da empresa estudada.

Por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais deste trabalho e sugestões para trabalhos futuros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. DECISÃO E O PROCESSO DECISÓRIO

Continuamente as pessoas estão tomando decisões. Algumas dessas decisões ganham toda a atenção do indivíduo, em função do impacto da decisão na sua vida. Outras decisões, porém, passam despercebidas, sendo algumas delas realizadas automaticamente, ocorrendo a partir de um padrão de repetição de situações passadas.

A tomada de decisão está associada à solução de problemas ou conflitos. Dependendo das alternativas de solução desenvolvidas, estes problemas ou conflitos podem vir a se configurar oportunidades para a empresa.

Ela também está associada à mudanças. Ou seja, havia um curso de ação definido e, de repente, pressionado por uma mudança do ambiente, o decisor se vê diante da necessidade de mudar.

Independentemente do cenário ao qual está associada, a tomada de decisão induz o processo de geração de alternativas de solução. É a partir da gama de alternativas geradas que o decisor efetiva a tomada de decisão. Conclui-se então que a tomada de decisão tem seu desfecho na escolha de uma ou mais alternativas, dentre um conjunto de soluções possíveis. Simultaneamente ao processo de escolha de alternativas ocorre a renúncia a todas as demais alternativas geradas (ABRAMCZUK, 2009).

A solução de problemas pode exigir uma ou mais decisões e se presume que o decisor escolhe sempre a melhor alternativa nas circunstâncias apresentadas (CARAVANTES *et al.*, 2005). A melhor alternativa reflete o conjunto de preferências do decisor, ou seja, o que o decisor considera importante.

Ao vislumbrar a organização à luz do processo decisório, e avaliando o relacionamento ali existente, Simon (1979) declara que:

Os processos administrativos são processos decisórios, pois consistem no isolamento de

certos elementos nas decisões dos membros da organização, no estabelecimento de métodos de rotina para selecionar e determinar esses elementos, e na sua comunicação àqueles afetados por eles.

Evidencia-se assim, que o processo de tomada de decisão está disseminado em toda a organização. Além disso, enfatiza-se a necessidade de realizar a comunicação do resultado deste processo à todos os afetados por ela. É a partir da comunicação aos interessados que se pode alcançar o comprometimento destes na implementação da alternativa de solução escolhida. Com isso, a possibilidade de sucesso da decisão é aumentada.

De acordo com Freitas (1993), a tomada de decisão organizacional pode ser representada conforme a Figura 2.

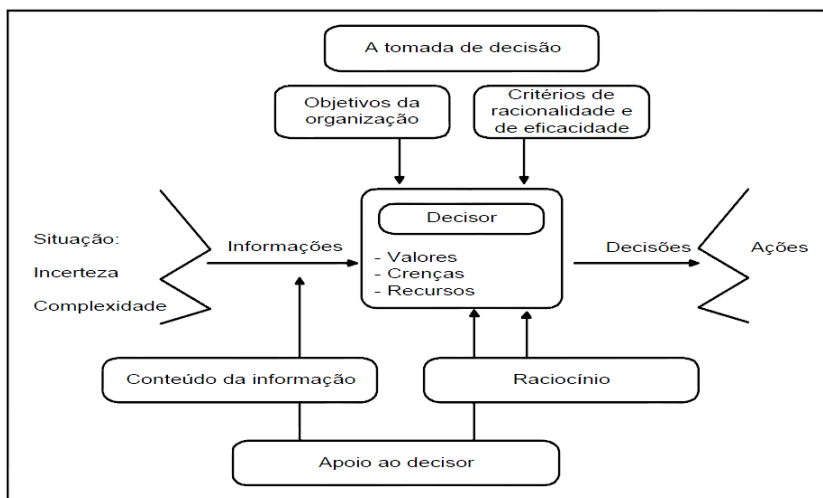


Figura 2 – A tomada de decisão no ambiente organizacional.

Fonte: FREITAS (1993).

A Figura 2 mostra o decisor, com seus valores, crenças e recursos como eixo da tomada de decisão. Este esquema sugere que o decisor esteja alinhado com os objetivos da organização e aja de acordo com os critérios de racionalidade e eficácia. Para tomada de decisão, além da sua análise, ele pode receber o suporte de ferramentas de apoio à decisão. Como a situação pode ser incerta e apresentar diferentes níveis de complexidade, o decisor ainda pode captar informações do ambiente, da própria situação, dos subordinados, entre outros, para então desenvolver as alternativas de solução. Por fim, o decisor escolhe a melhor alternativa e propõe ações para desenvolver a alternativa escolhida com sucesso.

Para Simon (1979), a decisão envolve dois objetos: a ação no momento e a descrição de um futuro. Nas palavras do autor “todo administrador toma decisões e as executa com os olhos fixados, concomitantemente, no assunto imediato e no efeito dessas decisões sobre situações futuras, isto é, sobre as repercursões para a organização”. A ação no momento é que irá definir o estado futuro, sendo que essa ação pode ser empiricamente correta ou não. A ação inclui escolher uma situação em detrimento de outras.

Simon (1977) e Schermerho (1999) classificam as decisões quanto a sua previsibilidade de ocorrência. Assim, apresentam-se as decisões ditas programadas e não-programadas.

- Decisões programadas. As decisões programadas são aquelas relacionadas a problemas rotineiros que podem sempre assumir o mesmo padrão de solução. Estas decisões assumem soluções já aplicadas para problemas iguais ou semelhantes e já há uma experiência prévia quanto ao seu resultado.
- Decisões não-programadas. As decisões não-programadas estão relacionadas a problemas não-rotineiros, ou seja, àqueles para os quais o decisor não tem respostas padronizadas. Estas decisões são comuns aos gerentes e diretores. No caso das decisões não programadas o decisor

precisa realizar um exercício de julgamento que envolve experiência, *insight* e intuição, conforme o grau de complexidade da decisão.

Outra classificação que envolve as decisões diz respeito ao conhecimento prévio dos resultados a serem alcançados a partir das alternativas disponíveis. Nesta classificação tem-se as seguintes definições segundo Schermerhorn *et al.* (1999):

- Certeza. Nos ambientes de certeza o decisor consegue prever o resultado de cada alternativa disponível, uma vez que possui informações suficientes para tal. Nestas situações cabe ao decisor identificar a alternativa que gera a solução ideal.
- Risco. Nos ambientes de risco não há certeza absoluta sobre o resultado das alternativas disponíveis. Porém, os decisores têm algum senso das probabilidades associadas a cada alternativa, sendo que esta probabilidade pode ser intuitiva – baseada na experiência do decisor – ou calculada através de estatística.
- Incerteza. Em um ambiente de incerteza o decisor é incapaz até mesmo de estimar probabilidades a cerca do resultado das alternativas disponíveis, uma vez que não possui informações. Assim os decisores precisam ser criativos, inovadores ou basear-se na criatividade de grupo ao qual pertencem para solucionar os problemas, já que a situação exige atitudes fora dos padrões. Nestes ambientes, mais que nos ambientes de risco, o decisor se apóia na intuição pessoal, palpites e experiência. De acordo com Simon (1947), a incerteza pode ser minimizada se o processo decisório for dirigido pelos objetivos estabelecidos pela organização.

Outra classificação das decisões refere-se ao nível no qual ela ocorre, ou seja, nível operacional, tático ou estratégico (SCHMIDT & WILHELM, 1999; MUCKSTADT *et al.*, 2001). De acordo com Anthony (1965, apud FREITAS & KLADIS, 1995) e Davis *et al.* (2001):

- Nível operacional. As decisões no nível operacional devem assegurar o bom desenvolvimento das atividades operacionais. Normalmente elas resultam em uma resposta imediata, ou seja, são decisões de curto prazo. Neste nível os decisores se apoiam em decisões pré-estabelecidas, ou seja, normalmente são decisões de caráter programado. A tomada de decisão acaba sendo facilitada uma vez que neste nível os procedimentos são em sua maioria muito estáveis.
- Nível tático. As decisões que ocorrem no nível tático estão associadas ao controle administrativo. Elas são empregadas para definir novas formas de controle ou novas regras de decisão a serem aplicadas no nível operacional e na designação de recursos. Para tomadas de decisão no nível tático, o decisor avalia o planejamento previsto e compara com as atividades realizadas. Percebendo desvios, o decisor pode tomar ações. Essas decisões são caracterizadas por serem decisões de médio prazo.
- Nível estratégico. No nível estratégico está a cúpula da organização. Nesse nível o administrador deve visualizar a empresa como um todo interconectado e é aqui que são definidos os objetivos estratégicos de empresa. No nível estratégico as decisões se caracterizam por desenvolver mecanismos (estratégias)

para a organização atingir os objetivos traçados em seu planejamento estratégico. Essas decisões envolvem normalmente mais de uma área da organização e são orientadas para o futuro, caracterizando assim decisões de longo prazo.

Considerando o nível hierárquico no qual a decisão ocorre e a sua previsibilidade de ocorrência, Freitas e Kladis (1995) sugerem a relação apresentada na Figura 3.

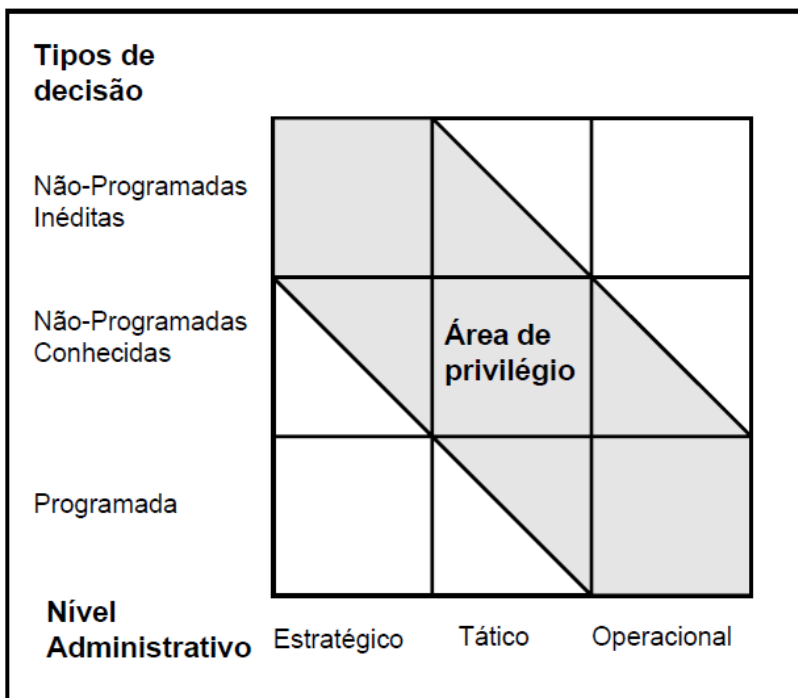


Figura 3 – Tipo de decisão por nível administrativo.
Fonte: FREITAS e KLADIS (1995).

Conforme Freitas e Kladis (1995), as decisões no nível operacional ocorrem geralmente em ambiente de certeza, enquanto que as decisões no nível tático e estratégico estão fadadas, em geral, a ocorrer em ambientes de risco e incerteza.

As decisões ainda podem ser tomadas de forma individual ou em grupo. Nas decisões em grupo a avaliação e desenvolvimento de alternativas de solução é favorecida pela maior diversidade de conhecimentos e experiências. Além disso, quando se oportuniza uma decisão em grupo, a decisão final é melhor compreendida e há um comprometimento maior dos decisores, do que nos casos em que a decisão foi apenas comunicada (SCHERMERHORN *et al.*, 1999). Há algumas desvantagens associadas à tomada de decisão em grupo apontadas por Schermerhorn *et al* (1999). A primeira delas está associada ao fato de os indivíduos de sentirem compelidos a corroborar com a vontade do grupo, suprimindo a sua real opinião. A segunda desvantagem diz respeito à manipulação da decisão por parte de uma minoria. Assim a decisão do grupo, na verdade, irá refletir as preferências de uma coalisão e não do conjunto. Já a terceira desvantagem refere-se ao tempo. Como há uma discussão sobre o problema e sobre as alternativas de solução, para se chegar a um consenso, a decisão em grupo consome mais tempo do que uma decisão individual.

Outra característica de decisões em grupo que podem, de certa forma, desfavorecê-la é quando se apresenta o pensamento grupo. Ou seja, o grupo é tão fortemente unido que para mantê-lo, instintivamente, os indivíduos tendem a evitar desacordos desagradáveis e se unem para rebater opiniões contrárias. Com isso, o grupo pode perder sua capacidade de avaliação crítica, o que desfavorece a tomada de decisão.

Vroom e Yetton (apud JAGO e VROOM, 1978) desenvolveram um esquema com cinco variáveis para diferenciar os estilos decisórios baseado na classificação individual ou de grupo, conforme segue:

- A I. Aqui a decisão é classificada como autoritária. Nesta situação o gerente resolve o problema sozinho. Para isto, ele se baseia nas informações que estão disponíveis no momento.

- A II. As decisões que são classificadas nesta variável continuam tendo um caráter autoritário. Aqui, o gerente busca informações, subsídios, junto aos seus subordinados. Porém, ao questionar os subordinados não lhes explica a situação de conflito que pretende resolver. Assim, os subordinados fornecem as informações, contribuindo para solucionar o problemas, mas não se envolvem com a avaliação de alternativas.

- C I. As decisões classificadas neste grupo passam a ter um caráter consultivo. Neste cenário, o gerente inicia a tomada de decisão compartilhando o problema com seus subordinados. Com os subordinados cientes da situação, o gerente coleta informações e opiniões de forma individual. Ou seja, não há a formação de um grupo para discussão da situação. Por fim o gerente toma a decisão sozinho e esta decisão pode ou não refletir opiniões dos subordinados.

- C II. Nesta classificação as decisões mantém o caráter consultivo. Aqui o gerente reúne os subordinados para expor o problema. A partir daí ele coleta as opiniões e informações apresentadas no grande grupo. Por fim, o gerente toma a decisão sozinho, refletindo ou não as opiniões do grupo.

- G. Esta classificação indica a decisão em grupo. Nesta última variável o gerente se reúne com o grupo e a solução do grupo é definida a partir de um consenso do grupo.

A análise do processo decisório a partir deste modelo irá indicar se o decisor possui um estilo decisório autocrático, consultivo ou de grupo. Cabe ao decisor verificar qual estilo de processo decisório utilizar em cada situação. Por exemplo, mesmo que o decisor tenha a tendência de desenvolver a tomada de decisão em grupo, caso não haja tempo suficiente para tal, poderá optar pelo estilo decisório autocrático.

Para Tersine (1974), a decisão em si envolve seis elementos, a saber:

- Decisor. É a pessoa que tem a responsabilidade de realizar a escolha de uma entre n alternativas. O decisor também pode optar por combinar uma série de alternativas para chegar à solução do problema.
- Objetivos. São as metas ou “o que” o decisor precisa alcançar a partir da tomada de decisão.
- Preferências. São os critérios de avaliação do decisor, ou seja, o que o decisor considera importante de ser alcançado dentro das alternativas de solução desenvolvidas.
- Estratégia. É o caminho que o decisor escolhe para alcançar seus objetivos. Ou seja, é o “como” o decisor irá executar a alternativa de solução escolhida para obter o sucesso na decisão.
- Situação. É o problema que o decisor está resolvendo, em conjunto com o ambiente ao qual ele está submetido.

- Resultado. Consiste na consequência da alternativa de solução escolhida.

Assim, colocando-se de uma forma resumida, diante de uma tomada de decisão, primeiramente, o decisor compreende o problema e desenvolve as alternativas de solução possíveis. Na sequência, ele visualiza os objetivos que deseja alcançar e avalia as alternativas disponíveis de acordo com seus critérios de preferência. Por fim, ele adota uma estratégia segundo a situação na qual está envolvido, para então atingir um resultado.

Dessa forma, a tomada de decisão envolve um processo, ou seja, uma sequência de etapas que leva o decisor à solução de um conflito. Este processo é chamado de processo decisório e ele caracteriza o método que o decisor adota para chegar à uma decisão.

Nessa linha, o trabalho de Hebert Simon trouxe uma importante contribuição para os estudos sobre os processos decisórios, uma vez que considerou as características do comportamento humano para explicar o processo de tomada de decisão (LUCIANO, 2000; PECI, 2003). Até 1947 o fator “comportamento humano” era desconsiderado nas abordagens sobre os processos de decisão e foi a partir dos estudos de Herbert Simon nasceu a “Teoria das Decisões”.

Na literatura são encontradas diferentes abordagens de processos decisórios. Estas abordagens apresentam diferentes fases e processos de análise, porém observa-se que algumas fases chegam a se sobrepor nas abordagens desenvolvidas. As próximas sub-seções apresentam algumas das abordagens verificadas na literatura.

2.1.1. Abordagem Racional ou Clássica

A abordagem racional ou clássica está baseada nas ciências econômicas. Ela se refere ao decisor como “homem econômico”.

Para os economistas, o conceito de racionalidade está equiparado ao conceito de maximização de resultados (BELL *et al.*, 1988, apud DEAN & SHARFMAN, 1993). Dessa forma, sugere-se que

o decisor sempre busca a decisão ótima, ou seja, a alternativa que apresenta um resultado potencializado. Isso pode ser constatado através da afirmativa de Eisenhardt e Zbaracki (1992) quando se reporta à abordagem racional mencionando que, nesta abordagem, os atores de apropriam de informações e a partir delas elencam uma sequência de alternativas, para então selecionar a melhor delas.

Esta abordagem assume que o decisor tem plena ciência sobre os aspectos relevantes do ambiente no qual está inserido. O decisor também apresenta um sistema de preferências bem definido e conhecimentos suficientes para realizar cálculos matemáticos. Com base nos cálculos realizados ele pode então identificar, dentre as alternativas disponíveis, a mais vantajosa segundo sua escala de preferências (SIMON, 1955; EISENHARDT & ZBARACKI, 1992).

De acordo com Simon (1955), o conjunto de elementos que caracteriza o modelo racional apresenta:

- a) Um conjunto de alternativas de solução abertas para escolha;
- b) A determinação das metas ou objetivos a serem atingidos. Este passo é importante para orientar a escolha das alternativas;
- c) O conhecimento sobre os resultados futuros obtidos em função da(s) alternativa(s) escolhida(s);
- d) A ordem de preferência entre as metas ou objetivos a serem alcançados;
- e) O conhecimento sobre sobre os resultados obtidos de imediato em função da(s) alternativa(s) escolhida(s);

- f) A probabilidade de um evento ocorrer se uma determinada alternativa for selecionada.

De acordo com Moron (1998), a abordagem racional parte em busca da solução ótima independentemente do esforço – financeiro e de tempo, dispendido para encontrá-la. Moron (1998), referindo-se a abordagem racional ainda acrescenta que "(...) na prática, traduz-se por modelos de análise de custos e benefícios, de análise de investimentos, de otimização de misturas e por outros modelos clássicos de pesquisa operacional (PO)."

Apesar desta abordagem orientar o decisor a encontrar a melhor alternativa para a solução de problemas, Simon (1947) propôs que o decisor pode ter algumas limitações. Para o autor essas limitações podem afetar a aplicação da abordagem racional na solução de problemas. Essas limitações serão apresentadas na próxima sub-seção.

2.1.2. Abordagem Racionalidade Limitada ou Comportamental

Do ponto de vista de Simon (1955) as otimizações citadas na abordagem racional, podem ser fisiológica ou psicologicamente limitadas de acordo com os limites do decisor. Fisiologicamente limitadas no sentido de que o decisor pode ter um conjunto de alternativas de escolha limitadas de acordo com as limitações do seu organismo. Simon (1955) clarifica a limitação fisiológica utilizando o seguinte exemplo: a velocidade máxima que um organismo pode se mover estabelece um limite em suas alternativas de comportamento disponíveis.

Já a limitação psicológica decorre do fato de que o decisor se apoia na sua experiência prévia e na sua percepção para escolher a alternativa de solução. Porém, este conhecimento prévio do decisor pode não ser suficiente para o permitir identificar a alternativa ótima.

Para Cyert e March (1963) há ainda as limitações associadas ao que os autores chamam de racionalidade local. Nesta situação, com o passar do tempo, uma decisão válida em um determinado espaço de tempo, poderá não ser repetida em outro período.

Além disso, observa-se que em uma organização, por exemplo, os decisores podem ter objetivos conflitantes ou inconsistentes. O decisor pode não ser onisciente, como sugere a abordagem racional, e não possuir o entendimento correto sobre os objetivos a serem atingidos. Anderson (1983) verifica que em algumas situações o decisor descobre seu objetivo durante o processo de busca pela alternativa de solução, caracterizando assim a falta de consistência dos objetivos do decisor.

Outra limitação identificada refere-se à influência que os decisores sofrem dos procedimentos operacionais padrões da empresa. A tendência é de que a decisão seja norteada não pelos valores de preferência do decisor, mas sim pelas práticas pré-estabelecidas da empresa. Essa característica anula a utilização de uma análise sistemática de alternativas, como sugere a abordagem racional. Essa afirmativa é evidenciada no trabalho de Allison e Zelikow (1999) que sustentam que as ações passadas melhor orientam as ações atuais.

No estudo realizado por Eisenhardt (1989), sobre a velocidade da decisão em empresas de microcomputadores, verificou-se que as alternativas de solução são encontradas pelos decisores de forma acidental e oportunista. Além disso, Eisenhardt (1989) verificou que:

- a) Durante o processo decisório os decisores desenvolveram várias alternativas de decisão, conforme propõe a abordagem racional. Porém, durante a análise de alternativas, os decisores centralizaram esforços na análise de algumas destas alternativas e não em todas.
- b) Além disso, os decisores capturaram informações para desenvolver as alternativas a partir de várias fontes, porém, da mesma forma que ocorreu no item anterior, parte destas informações não foi utilizada no processo de análise.

Eisenhardt (1989) concluiu assim que em alguns momentos os decisores tiveram atitudes propostas na abordagem racional. Porém, essa atitude não foi verificada no processo com um todo.

Simon (1955) faz uma reflexão sobre as demandas exigidas do decisor no modelo racional e questiona se o decisor é capaz de elencar todos os resultados possíveis relacionados a escolha de uma alternativa. Conforme verificado por Eisenhardt (1989) mesmo que o decisor conseguisse fazer uma busca exaustiva por todas as alternativas disponíveis e identificar as consequências associadas a cada uma delas, é possível que ele se limitasse a análise de apenas algumas. Outra questão, agora levantada por Anderson (1983), é que em situações de alto risco os decisores tendem a optar por alternativas que eles nem mesmo consideram que irão resolver a situação, mas que tenham um risco menor associado à alternativa escolhida.

Para Simon (1955), a abordagem racional ainda deixa uma lacuna em relação à análise de alternativas para as quais não seja possível prever antecipadamente as consequências da decisão. Nessa situação não há nenhuma tratativa prevista na abordagem racional.

Ainda sobre a abordagem racional Simon (1955) questiona a análise sequencial das alternativas disponíveis. No entedimento do autor quando um decisor está avaliando as alternativas disponíveis de forma sequencial e encontra uma alternativa que atende às suas expectativas, ele tende a adotar esta alternativa sem prosseguir com a análise das demais alternativas subsequentes. Assim, o decisor se satisfaz com um alternativa julgada como “suficiente” sem explorar exaustivamente as demais alternativas disponíveis.

Dessa forma, Simon avança no estudo da teoria decisória acrescentando o elemento comportamental como objeto de avaliação na análise de processos decisórios, e propõe a abordagem de racionalidade limitada, sugerindo o modelo ilustrado na Figura 4.

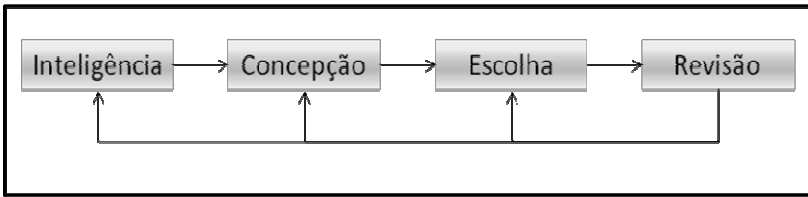


Figura 4 – Modelo de processo de decisório da abordagem de Racionalidade Limitada proposto por Simon.

Fonte: Adaptado de Simon (1947).

No processo decisório proposto por Simon (1947), as fases são caracterizadas conforme segue:

- a) **Inteligência** ou investigação. Na fase de inteligência o decisor examina o ambiente e captura as informações que posteriormente serão processadas. O objetivo é evidenciar problemas e oportunidades que serão tratados.
- b) **Concepção** ou desenho. A fase de concepção é caracterizada pela formulação do problema com base nos dados da fase anterior. A partir deste desenho são desenvolvidas e analisadas as alternativas de solução disponíveis.
- c) **Escolha**. É na fase de escolha que o decisor define a alternativa ou curso de ação a ser adotado. O decisor pode optar por uma alternativa apenas ou uma combinação de alternativas.
- d) **Revisão**. A fase de revisão tem por característica avaliar a ação escolhida. Esta fase gera o *feedback* para as demais fases, a partir do resultado da ação escolhida.

As setas na Figura 4 indicam a sequência na qual o modelo de Simon evolui. Conforme Figura 4, neste processo o decisor pode retornar às fases de inteligência, concepção e escolha para melhorar as alternativas disponíveis e consequentemente atingir os objetivos propostos. Sobre a fase de inteligência é válido ressaltar que os problemas identificados podem vir a se tornar oportunidade dependendo dos cursos de ação definidos.

Mintzberg *et al.* (1976) propôs uma variação do modelo de Simon que consiste de três fases básicas: a) identificação, b) desenvolvimento, e c) seleção. A diferença significativa entre os modelos está na sequência em que as fases ocorrem. Em Simon (1947) as fases ocorrem sequencialmente, enquanto em Mintzberg *et al.* (1976) as fases não são sequenciais. Em Mintzberg *et al.* (1976), além de as fases do processo ocorrerem em qualquer ordem, elas também podem se repetir.

Assim como Mintzberg *et al.* (1976), outros pesquisadores (NUTT, 1984; HICKSON *et al.*, 1986) desenvolveram variações de modelos dentro da abordagem de racionalidade limitada. Porém, em paralelo, outras abordagens foram exploradas para compreender com se dá o processo decisório dentro das organizações. Uma dessas abordagens foi a abordagem política.

2.1.3. Abordagem Política

Na abordagem política as decisões são consideradas “(...) conjugação de interesses, acomodação de conflitos e lutas de poder”, de acordo com Andrade e Amboni (2010). Isto decorre do fato de que nesta abordagem as decisões são negociadas entre os atores envolvidos no processo decisório, que normalmente possuem interesses divergentes.

A divergência entre interesses pode ser exemplificada pela própria divergência de objetivos dentro da organização. Enquanto o setor de custos busca minimizar estoques, a área de vendas força a manutenção de estoques suficientes para atender à uma possível demanda não programada, por exemplo. Ou seja, apesar de a organização como um todo estar buscando o aumento da lucratividade, seus setores travam

disputas internas em razão dos objetivos estratégicos conflitantes de seus departamentos.

Deste modo, para conseguir alcançar os interesses e objetivos próprios em meio a um ambiente de conflitos, os decisores se unem através de grupos que apresentam interesses convergentes. Zanela (1999) afirma que nesta abordagem os atores "(...) são dotados de interesses e objetivos próprios e a organização não tem objetivos claros a priori, os objetivos podem parecer vagos, ambíguos, e a estabilidade não é garantida."

Diferentemente do que ocorre na abordagem racional, onde o decisor possui seu conjunto de preferências, na abordagem política os atores são ditos individualmente racionais, mas não coletivamente (EISENHARDT & ZBARACKI, 1992). A característica fundamental nesta abordagem é que os atores fazem acordos ou conciliações para atingir os objetivos de um grupo. Assim, um grupo mais forte consegue impor seu ponto de vista coletivo aos demais.

Os grupos são formados a partir de coligações, cooperações, uso estratégico de informação e emprego de especialistas externos (EISENHARDT & ZBARACKI, 1992). Eles não estão totalmente fechados, e os atores podem migrar entre os grupos, conforme sua percepção da oportunidade de atingir seus objetivos. Dentro dos grupos ocorrem contínuas negociações de interesses e a habilidade do decisor está diretamente ligada ao seu poder ou nível hierárquico dentro da organização. Dessa forma as decisões frequentemente atendem às aspirações e escolhas das pessoas mais poderosas (MARCH, 1962).

O desenvolvimento dos grupos dentro da organização ocorre de maneira informal. Nesta abordagem ganham espaço os conflitos, a negociação e a barganha. Além disso, a intuição e sensibilidade passam a ser exploradas pelo ator para determinar o grupo ao qual irá se agregar.

O processo decisório na abordagem política assume um aspecto flexível, uma vez que permite conciliar diferentes pontos de vista. Por esta característica, Allison e Zelikow (1999) relacionam esta abordagem à Teoria dos Jogos. Além disso, essa abordagem é normalmente associada à processos de tomada de decisão estratégica.

Alguns autores sugerem que esta abordagem gera animosidade, desperdício de tempo, informações corrompidas (EISENHARDT & J., 1988; DEAN & SHARFMAN, 1992). Porém ela consiste em uma resposta às afirmativas sobre processos decisórios de grupos.

2.1.4. Modelo *Garbage Can*

O modelo *Garbage Can* ou modelo da Lata de Lixo tem por pressuposto que a organização é permeada por ambiguidades. Aqui, diferente do modelo racional onde os decisores possuem objetivos claros e um sistema de preferências bem definidos, os decisores possuem objetivo ambíguos. Em outras palavras, os objetivos não são claros e até mesmo, em certos caso, eles são desconhecidos.

Neste modelo as organizações são entendidas como anarquias organizadas. São três as características que marcam este modelo (COHEN *et al.*, 1972):

1. As preferências são inconsistentes. Conforme já comentado, é o resultado das ambiguidades do ambiente. O decisor pode descobrir ou compreender em sua totalidade os objetivos a serem alcançados durante o processo decisório.
2. A tecnologia não é clara. Os membros das organização não têm um entendimento claro dos processos. Assim, as pessoas têm um conhecimento fraco sobre os meios e fins e aprendem através de tentativa e erro.
3. Os participantes do processo decisório variam. As pessoas envolvidas em um processo decisório podem variar com o passar do tempo. Os decisores são envolvidos no processo conforme sua energia, interesse e outras demandas organizacionais. Como

consequência, neste modelo é difícil definir antecipadamente quais serão as pessoas envolvidas no processo decisório.

Eisenhardt e Zbaracki (1992), definem este modelo de processo decisório como sendo uma reunião estocástica de escolhas procurando problemas, problemas procurando escolhas, soluções procurando problemas para resolver e o decisor procurando alguma coisa para decidir.

No *Garbage Can*, segundo Cohen *et al.* (1972), a decisão é resultado da chance de interseção de vários fluxos independentes dentro da organização:

1. Problema. Os problemas são as preocupações das pessoas dentro e fora da organização.
2. Solução. As soluções são produzidas por alguém. É uma resposta buscando por uma questão a ser resolvida.
3. Participantes. São os decisores que entram e saem do processo decisório.
4. Oportunidades de escolha. São as ocasiões onde ocorre uma decisão.

Dessa forma, as decisões não são o resultado de um processo sistemático de análise individual ou de um coligação. Aqui, as decisões são percebidas como uma confluência randômica de problemas, soluções, pessoas e oportunidades de escolha. De acordo com Moron (1998), os "(...) problemas existem todo o tempo e não são necessariamente resolvidos por processo de escolha."

Para Eisenhardt e Zbaracki (1992), com o passar do tempo o escopo de decisões aumenta, os participantes se tornam mais variados e o número de soluções apresentadas também se torna maior. É comum que os decisores não estejam certos sobre o que querem e consequentemente mudem sua opinião com frequência.

Cohen *et al.* (1972) defendem que apesar do modelo da Lata de Lixo não solucionar de maneira ótima os problemas, ele permite que as escolhas sejam feitas e os problemas resolvidos. Isto tudo mesmo quando a organização é atormentada por problemas ambíguos e conflitos, com um entendimento deficiente dos problemas, com um ambiente variável e com decisores que podem ter demandas diferentes em mente.

2.1.5. Modelo Incremental

O processo decisório incremental consiste de pequenas respostas dadas a problemas encontrados em um dado ambiente. Em outras palavras, ele pode ser considerado um processo de experimentação, onde os objetivos a serem alcançados e as alternativas de solução são descobertos em paralelo (ATUAHENE-GIMA & LI, 2004). Dessa forma, os decisores monitoram os resultados das pequenas mudanças realizadas e vão desenvolvendo novos ajustes de acordo com os objetivos identificados.

Neste modelo os decisores geram poucas alternativas de solução. As alternativas escolhidas têm a característica de serem práticas, não explorando teorias ou inovações, evitando-se assim uma mudança radical dentro no ambiente.

Uma solução considerada eficiente no modelo incremental é aquela na qual há consenso entre os decisores e que esteja relacionada com os macroobjetivos identificados (ROSA, 2006). Porém aqui a visão estratégica está disassociada da decisão.

Atuahene-Gima e Li (2004) entendem o modelo incremental como uma resposta à dificuldade de se lidar de forma planejada com todas as interações e variáveis estratégicas de um ambiente decisório.

2.1.6. Modelo Intuitivo

Apesar dos avanços tecnológicos algumas decisões não podem ser calculadas através de modelo matemáticos. Decisões estratégicas, relacionadas a investimentos ou a gestão de pessoas não aderem a um modelo de análise sistemática como sugere o modelo racional. Nestes casos, sugere-se a utilização da intuição no processo decisório (DANE & PRATT, 2007).

A intuição oportuniza decisões rápidas e fáceis. Por este motivo, Schoemaker e Russo (1993) e Dane e Pratt (2007) sugerem que a intuição é utilizada quando o tempo disponível para tomada de decisão é curto ou quando os aspectos fundamentais da situação avaliada são difíceis de serem quantificados. Um exemplo da utilização da intuição é na avaliação de trabalhos artísticos ou em situações emergenciais, nas quais a aplicação de um modelo estruturado de avaliação poderia não ter tempo suficiente para ser aplicado.

Outra linha de estudos, sugere que a intuição é aplicada em ambientes instáveis. Para Khatri e Ng (2000) em ambientes instáveis, ou seja, ambientes que se baseiam em inovações constantes, como é o caso das indústrias de computadores. O desempenho organizacional das empresas que apresentam este tipo de ambiente tem sido relacionado de forma positiva à tomada de decisão baseada na intuição. Já para ambientes estáveis, verifica-se a necessidade de utilizar a intuição com baixa frequência e de forma cautelosa. Estas recomendações aplicam-se, por exemplo, a bancos.

Para definir a intuição, Dane e Pratt (2007) se baseiam em quatro características, a saber: 1) é um processo não consciente 2) que envolve associação holística 3) produzido de forma rápida 4) que tem como resultado um julgamento carregado de afetividade. O processo não consciente é caracterizado por ocorrer fora do pensamento consciente. Já a associação holística diz respeito às combinações entre os estímulos do ambiente com reconhecimento de padrões, categorias ou características. Em relação à velocidade, conforme já mencionado anteriormente, a intuição leva a soluções de forma rápida. Por fim, quanto a afetividade associada ao julgamento, entende-se que o julgamento com base na intuição está envolvido por emoção.

Já Khatri e Ng (2000) têm uma visão diferenciada para caracterizar a intuição. Para estes autores, são base as seguintes características da intuição: 1) pode ser consciente ou inconsciente; 2) é complexa; 3) é rápida; 4) não provém da emoção; 5) não é tendenciosa; 6) é uma parte da decisão, mesmo naquelas baseadas em modelos racionais.

Os processos decisórios com base em intuição têm sido utilizados com frequência em tomados de decisões organizacionais (KHATRI & NG, 2000). Uma limitação deste modelo é associada à dificuldade em se fornecer subsídios ao decisor para explicitar o raciocínio que o levou a determinada decisão. Isto porque a intuição se baseia na associação de sentimentos e experiência prévia do decisor, sendo produzida de forma desestruturada (SCHOEMAKER & RUSSO, 1993).

Outras limitações apontadas por Schoemaker e Russo (1993) dizem respeito aos aspectos de inconsistência e de distorção sistemática. A inconsistência se deve ao fato de que as pessoas tomam decisões diferentes para a mesma situação em momentos diferentes. Ou seja, não se pode garantir que o mesmo indivíduo, em períodos de tempo distintos, irá tomar a mesma decisão. Quanto a distorção sistemática, os autores descrevem que o indivíduo tende a dar uma maior importância a “pedaços” de informações. Normalmente as pessoas são influenciadas pelas informações mais recentes, mas também podem responder à primeira informação recebida. Além disso, as pessoas tendem a enfatizar informações que estão rapidamente disponíveis. É o que ocorre no caso das notícias de desastres aéreos. Mesmo o número de vítimas de acidentes rodoviários ser maior que o número de vítimas de acidentes aéreos, pelo destaque dado a este último pela mídia, as pessoas sentem-se mais vulneráveis no transporte aéreo.

Para Khatri e Ng (2000) a intuição pode ser desenvolvida, ou seja, melhorada a partir da frequente exposição do decisor à situações complexas de problemas reais. Assim, de acordo com os autores, o decisor estaria desenvolvendo sua intuição.

2.2. PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA

Nesta seção serão discutidos os aspectos referentes a planejamento, estratégia e planejamento estratégico. O objetivo é evidenciar de que forma eles influenciam na tomada de decisão.

2.2.1. Planejamento

A palavra “planejamento” sugere movimento. Ou seja, algo que acontece de forma contínua e que é passível de adaptação em seu decurso. Além disso, planejamento também faz referência à objetivos. Então há um planejamento cuja expectativas é criar formas para alcançar um objetivo.

Assim, Stoner e Freeman (1982) definem planejamento como o “processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequadas para alcançá-los”. Daft (2010) assume o mesmo conceito de planejamento proposto por Stoner e Freeman (1982) porém contextualiza os objetivos como metas. Aos caminhos utilizados para se cumprir as metas, Daft (2010) emprega o termo plano de ações.

As metas, então, tornam evidentes onde a organização deseja chegar. Essa evidenciação é importante para (STONER & FREEMAN, 1982):

- Haver um senso de direção. O senso de direção contribui para que os diversos membros da organização reajam às mudanças de acordo com o objetivo que se busca alcançar. Desta forma, em situações não habituais, por exemplo, há uma orientação comum a todos os envolvidos da organização.
- Focalizar os esforços. Esta característica auxilia na definição dos esforços dispendidos dentro da organização. Ou seja, permite que o planejamento dos

recursos seja realizado de forma coerente com o que se pretende alcançar no futuro. Este é o caso, por exemplo, das situações de priorização de atendimento, onde o decisor precisa optar por qual situação atender com maior urgência.

- Guiar os planos e decisões. Os processos decisórios terão um desempenho otimizado a medida que os decisores tenham a clareza dos objetivos a serem atendidos.
- Auxiliar na avaliação do progresso. Conhecendo a situação atual e sabendo onde se deseja chegar é possível criar indicadores que evidenciem se as ações tomadas estão trazendo resultados positivos para o desempenho organizacional.

Drucker (2003), pressupõe que o planejamento esteja diretamente relacionado a dois conceitos: eficácia e eficiência. A eficácia reporta à idéia de que o planejamento deve ser norteado pelos objetivos certos. Nessa linha, a atividade de planejamento apenas se iniciaria quando já há um conhecimento claro sobre o que se deseja alcançar. Quanto a eficiência, espera-se que o planejamento defina os caminhos certos para se chegar aos objetivos definidos. Ou seja, após ter a clareza sobre onde se deseja chegar, define-se o modo certo de se executar as tarefas que o levarão a cumprir o que foi proposto.

Mintzberg (2004) propõe que o planejamento é "um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões". Para o autor, deve haver a decomposição, articulação e racionalização tanto do processo decisório, quanto da forma de integração das decisões na empresa. São estas três atividades que garantem a característica formal do planejamento sugerida pelo autor.

2.2.2. Estratégia

A estratégia pode ser vista como uma forma de a organização responder às mudanças de ambiente, tanto interno quanto externo (CHAFFEE, 1985). Andrews (1987) sugere que a estratégia corresponda à um padrão de decisões, que são tomadas antes da ação. Este padrão de decisões, segundo o autor, determina as metas (curto prazo) e objetivos (longo prazo) que a organização deseja alcançar.

Esta visão de padrão de decisão é compartilhada por Mintzberg *et al.* (2000), que referem-se a estratégia como “uma consistência de comportamento ao longo do tempo”. Oliveira (1998) estabelece o conceito de estratégia de forma diferenciada. Para ele, a estratégia é a compilação de objetivos, ações e obstáculos a serem tratados para chegar aos resultados estabelecidos.

Mintzberg *et al.* (2000) propõem que a estratégia seja caracterizada a partir dos 5 Ps:

1. Plano (*Plan*). Para os autores a estratégia pode ser traduzida através de um plano. Este plano declara de forma explícita as intenções ou objetivos da organização. Ele pode ser entendido como um guia ou um caminho a ser seguido para se chegar a um estado futuro. Os autores propõem que este plano possa sofrer adaptações no decorrer do tempo.
2. Padrão (*Pattern*). Outra característica da estratégia é estabelecer um padrão. Ou seja, é uma consistência de comportamento mantida através de um período tempo. Um exemplo de padrão estratégico poderia ser estabelecer uma rede de hotéis que apenas ofereça acomodações luxuosas. Ou seja, a princípio não irão atuar na linha de hospedagem que atende a representantes comerciais, por exemplo.

3. Posição (*Position*). A estratégia está associada também à localização dos produtos em um determinado mercado. A estratégia pode oportunizar a realocação dos produtos e serviços no mercado. Aqui a organização avalia o mercado externo.
4. Perspectiva (*Perspective*). Refere-se a maneira como a organização opera. Em outras palavras, é o seu conceito do negócio, ou seja, como a organização lida com seus clientes ou como oferece seus produtos e serviços ao mercado, por exemplo. Nesta perspectiva a empresa observa simultaneamente seu ambiente interno e sua visão.
5. Estratagema (*Ploy*). A estratégia pode ser visualizada como uma articulação específica utilizada pela organização para competir com seu concorrente.

Apesar das diferentes definições de estratégia encontradas na literatura, elas convergem ao se referir à importância da estratégia para organização. Para Coral *et al.* (2009) a definição estratégica influencia a competitividade organizacional. Ela oportuniza a empresa a se diferenciar dos concorrentes ou até mesmo a alcançar uma posição de liderança no seu mercado de atuação.

O estabelecimento das estratégias está normalmente associado a alta liderança da empresa. A alta direção o faz norteada pelos objetivos gerais definidos para a organização. Mintzberg (2004) porém ressalta que a estratégia pode nascer a qualquer momento e a partir de qualquer indivíduo da organização que tenha recursos e liberdade para implementá-la.

As estratégias podem ser classificadas como segue (MINTZBERG, 2004):

- Estratégias deliberadas. As estratégias deliberadas são aquelas nas quais as intenções estabelecidas são plenamente alcançadas.
- Estratégias não realizadas. Correspondem àquelas estratégias que não tiveram o resultado esperado alcançado.
- Estratégias emergentes. São assim chamados os padrões realizados que não haviam sido expressamente pretendidos.

O conceito de estratégias emergentes é proposto por Mintzberg (2004) que afirma que nem sempre as estratégias podem ser puramente deliberadas, ou seja previamente traçadas, e que ao longo do tempo pode haver a necessidade de se responder aos estímulos externos. As formas de estratégias são ilustradas na Figura 5.

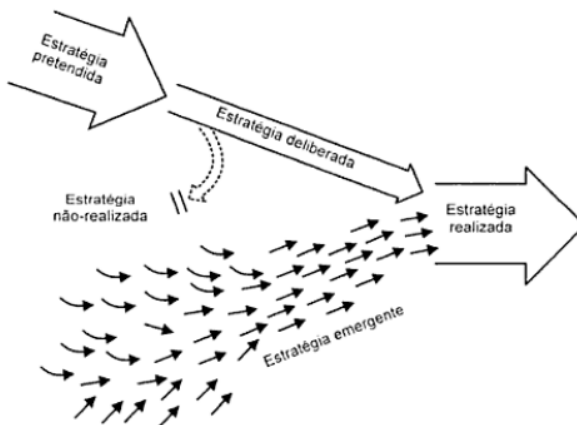


Figura 5 – Formas de estratégia.
Fonte: Mintzberg (2004).

A Figura 5 sugere que as estratégias nascem de forma deliberada, mas ao longo de tempo podem ser complementadas por estratégias emergentes. As estratégias deliberadas ou emergentes que foram alcançadas com sucesso, passam a ser classificadas como estratégias realizadas. Já as que fracassaram são denominadas de estratégias não-realizadas.

Outra classificação para as estratégias da empresa está relacionada com o nível hierárquico no qual ela ocorre. Assim tem-se a seguinte classificação (MINTZBERG & QUINN, 1991):

- Estratégia corporativa. A estratégia corporativa indica onde a organização irá competir e a diversificação das suas unidades de negócio.
- Estratégia de negócio ou competitiva. A estratégia de negócio indica como a organização irá competir em cada unidade de negócio.
- Estratégia funcional. A estratégia funcional corresponde a forma de atuação das áreas funcionais da organização.

Para Slack *et al* (2002) as unidades de negócio devem definir localmente suas estratégias de negócio. A estratégia de negócio deve sempre observar a estratégia corporativa e é a partir delas que são definidas as estratégias funcionais.

As estratégias também estão relacionadas aos processos decisórios. As decisões são chamadas "estratégicas" quando fornecem uma direção para a organização, por exemplo, e determinam os recursos e padrões para execução de uma determinada atividade (MINTZBERG *et al.*, 2003). As decisões estratégicas direcionam a organização nos âmbitos político, social, econômico e global.

Keeney (1998) também estabelece um relacionamento entre os objetivos estratégicos da organização e a tomada de decisão. Ele o faz ao afirmar que os objetivos estratégicos de uma organização ou indivíduo possibilitam a identificação de oportunidades de decisão. O autor ainda acrescenta que o decisor deveria avaliar como as atividades são executadas atualmente na organização e usar os objetivos estratégicos da organização com base para identificar oportunidades de decisão que melhorem a execução destas atividades. Assim, ao traçar planos para alcançar os objetivos estratégicos, naturalmente são visualizadas as oportunidades de decisão. Para Keeney (1998) o contexto decisório se baseia nos objetivos, e as alternativas de solução surgem ao se tentar responder como os objetivos serão alcançados. O autor acrescenta que “(...) os objetivos estratégicos são os objetivos fundamentais no contexto decisório”.

Na obra intitulada *Value-focused thinking*, Keeney (1998) afirma que o pensamento focado em valor permite que sejam realizadas mais facilmente a interrelação lógica e consistente das diferentes decisões em uma organização. Uma das maneiras de se obter estes *links* de relação é através do estabelecimento dos objetivos estratégicos. Isto porque, a partir dos objetivos estratégicos o decisor se torna capaz de desenvolver “objetivos fundamentais” em novos contextos decisórios. Para isto, os objetivos estratégicos da organização devem ser claros e sem ambiguidades. Além disso, os diferentes decisores devem fazer parte da definição destes objetivos de forma a serem orientados de maneira consistente a partir deles.

Ao mesmo passo em que o processo decisório é facilitado pela orientação com base na estratégia definida, a tomada de decisão está sempre presente na definição de estratégia. Empresas modernas têm incorporado em seu processo decisório de definição de estratégias, as informações captadas em seus ambientes interno e externo (CORAL *et al.*, 2009), conforme figura 6.

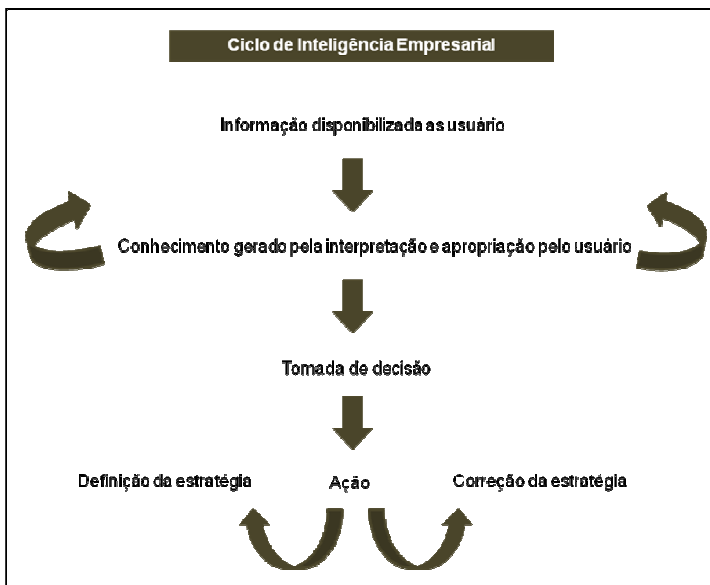


Figura 6 – Ciclo de inteligência empresarial.

Fonte: Abreu e Abreu (2003).

Na Figura 6 observa-se que o conjunto de informações, após apropriado e interpretado, serve como base para tomada de decisão que pode resultar na definição ou correção da estratégia.

2.2.3. Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico engloba o processo de elaboração e implementação de estratégias. Partindo do princípio que planejamento presume a definição de metas, o planejamento estratégico força a organização a formalizar essas metas. Além disso, ele sugere a formalização dos planos para alcançar as metas definidas.

O planejamento estratégico está relacionado com a missão da empresa. A missão representa o propósito da organização, ou seja, a razão de sua existência. Apesar de a missão poder mudar com o passar do tempo, o direcionamento que ela sugere potencializa a chance de

sucesso da empresa (WRIGHT *et al.*, 2009). Isso porque a missão é capaz de delimitar o alcance de operações da organização e o que ela pode oferecer, em termos de produtos e serviços (PEARCE II, 1982). Com isso, se torna mais fácil identificar quais ações estão de acordo com a orientação estratégica da empresa.

Armstrong (1982) conceitua o planejamento estratégico como um processo através do qual são definidos os objetivos de longo prazo da organização. A partir desta definição são utilizados procedimentos para gerar e avaliar estratégias para alcançar estes objetivos. O autor ainda sugere que seja estabelecido um sistema para monitoramento do resultado dos planos que venham a ser implementados. Deste processo, a definição dos objetivos é a etapa principal. Sobre os objetivos Armstrong (1982) afirma que:

- Os objetivos devem ser escritos de maneira clara.
- Devem ser desafiadores.
- O estabelecimento dos objetivos deve iniciar pelo objetivo final da organização e, a partir dele, devem ser desenvolvidos os objetivos específicos, sendo que estes devem ser mensuráveis.

Para Bryson (1988) a essência do planejamento estratégico está em produzir uma discussão entre os decisores-chave da organização sobre o que é realmente importante para a empresa. Para ele, o planejamento e a tomada de decisão estão integrados. Bryson (1988) vê os decisores como planejadores estratégicos e estes atuam como facilitadores na tomada de decisão em todos os níveis da organização.

Para desenvolver o seu planejamento estratégico a empresa deve avaliar seus ambientes interno e externo. De acordo com as variáveis percebidas, em ambos os ambientes, a organização desenha

seus planos de ações (CORAL, 2002). Os planos de ações consistem na formalização das estratégias geradas.

Quando o planejamento alcança o estágio de geração de estratégias, os planejadores devem pensar em estratégias abrangentes, ou seja, estratégias que considerem todos os fatores importantes identificados nos ambientes internos e externo (ARMSTRONG, 1982). Além disso, as estratégias devem ser documentadas com detalhes suficientes para permitir uma interpretação correta. Armstrong (1982), também sugere que as estratégias tenham folga de recursos. O objetivo destas folgas é forçar os planejadores a considerar fatores externos ao plano, garantindo assim flexibilidade na sua execução, caso sejam necessárias adaptações. O autor entende que dessa forma o plano estará preparado para mudanças e, conseqüentemente, a organização poderá responder às mudanças do ambiente.

Sobre a etapa de monitoramento, sua importância está no acompanhamento do atingimento das metas. Este acompanhamento permite a correção das ações que estão sendo implementadas (ARMSTRONG, 1982).

As empresas costumam organizar seu planejamento estratégico anualmente. Elas podem optar pela forma de como construir seu planejamento estratégico, porém os estágios comuns identificados neste processo em empresas distintas são os que seguem (GRANT, 2003):

- Comunicar as diretrizes de planejamento. Esta atividade é executada pela equipe de planejadores e compreende divulgar uma visão do ambiente externo. Aqui são divulgadas informações sobre demandas, fornecimento, preços e margens. Além disso ela fornece um direcionamento para o planejamento através do estabelecimento de prioridades, diretrizes e expectativas.
- Desenhar planos de negócio. Aqui as áreas de negócio formulam seus planejamentos individualmente.

- Discussão corporativa. Neste estágio a equipe de planejamento analisa os planos das unidades de negócio e verifica sua compatibilidade com os objetivos globais da organização.
- Revisão dos planos de negócio. Os planos desenhados passam por revisões conforme adequações sugeridas no estágio anterior.
- Capital anual e orçamento operacional. Neste estágio são adequados os orçamentos anuais com base nas informações do ano anterior. O planejamento estratégico está fortemente ligado ao orçamento anual da empresa.
- Plano corporativo. Neste estágio surge o plano corporativo. Este plano é resultado da agregação dos planos de negócio. Este plano é gerado pelos planejadores corporativos.
- Aprovação. O planejamento estratégico final é aprovado pela alta direção.
- Indicadores de desempenho. Após definidos os planos corporativo e de negócio (neste último está incluso o plano funcional), são identificados os indicadores que permitirão monitorar o avaliar o desempenho da organização.

- Avaliação de desempenho. O desempenho dos planos fornece subsídios para avaliação do desempenho em nível de serviço.

A definição do planejamento é realizada em alguns dias, porém deve ocorrer o monitoramento mensal para avaliar se os planos de ações definidos estão sendo atendidos. A organização pode ainda desenvolver uma equipe de planejadores que irá realizar este acompanhamento. Esta equipe será responsável por (GRANT, 2003):

- Fornecer suporte técnico e administrativo para as atividades de gerenciamento estratégico. Exemplos desse suporte, que é prestado à alta administração, são: fornecer informações e explorar o impacto de alternativas e cursos de ação.
- Capturar informações sobre economia, política, mercado e analisar riscos, concorrentes, entre outras investigações do ambiente de negócio para auxiliar o planejamento estratégico.
- Facilitar a comunicação entre os gestores corporativos e os gestores de negócio.
- Atuar como consultores internos para estender às unidades de negócio o conhecimento dos planejadores corporativos, em relação à estratégias de análise e técnicas de planejamento estratégico.

Vale ressaltar que apesar de haver uma equipe de planejadores, o planejamento corporativo permanece como atribuição da alta administração.

Para que o planejamento tenha impacto na organização, ou seja, para que os envolvidos busquem o sucesso na implementação das estratégias, Armstrong (1982) afirma que ele deve estar integrado à um sistema de recompensa. O sistema de incentivos, por si só, gera o comprometimento nos funcionários da organização para alcance das metas. Outro fator que contribui para o comprometimento dos envolvidos é a sua participação na definição da estratégia, quando esta envolve grandes mudanças.

Um desafio do planejamento estratégico é a alta frequência de mudanças no ambiente de negócios. A dificuldade para estimar demandas, taxas de câmbio, taxas de juros e preços são desafios a serem vencidos pela equipe de planejamento.

Diante deste cenário, Grant (2003) sugere algumas formas para conciliar o planejamento estratégico e o ambiente volátil dos negócios:

- Planejamento do cenários. Aqui o autor sugere que os planejadores simulem diferentes futuros. Dessa forma, são geradas diferentes estratégias prevendo as diferentes situações. O resultado deste processo seria um planejamento estratégico flexível, capaz de se adaptar às mudanças do ambiente.
- Intenção estratégica e visão. Diante de uma situação nova, para a qual não havia um plano previamente definidos, ter o conhecimento da intenção estratégica da empresa e sua visão habilita o decisor a tomar ações coordenadas com o objetivo da organização.
- Inovação estratégica. Neste item o autor ressalta a necessidade de desenvolver alternativas inovadoras para responder às mudanças do ambiente.

- Complexidade e auto organização. Brown e Eisenhardt (1997) sugerem que para lidar com a complexidade da organização e manter-se orientado pelo planejamento estratégico de forma ordenada, a organização pode empregar o uso de semi-estruturas. As semi-estrutura seriam utilizadas para ser base de planos, padrões e atribuição de responsabilidades para determinadas atividades.

Em seu estudo sobre as grandes companhias de petróleo, Grant (2003) verificou que o planejamento estratégico cria contextos que influenciam a qualidade e o conteúdo das decisões estratégicas. O autor também verificou que este processo continua sendo uma base para a gestão destas grandes empresas.

Com a volatilidade do ambiente, a forma de realizar o planejamento tem sofrido alterações. O planejamento estratégico tem se tornado mais informal e descentralizado. Já os planos estratégicos estão sendo desenvolvidos para o curto prazo, mais focados nos objetivos e menos específicos em relação às ações e alocação de recursos.

2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional representa o conjunto padrão de crenças e valores compartilhados na organização com os quais os funcionários se comprometem (DAFT, 2010). Ela configura o modo de agir das pessoas da organização e corrobora com intenção de que todos busquem os mesmos objetivos. A cultura pode ser entendida como a forma como o grupo percebe, pensa e sente as coisas (SCHEIN, 2010).

O desenvolvimento da cultura organizacional se dá ao longo do tempo, de forma natural. Ela vai sendo construída a medida que os membros da organização encaram os problemas e aprendem os comportamentos esperados sobre como lidar com eles. Este aprendizado é orientado pelos membros mais experientes, que já passaram por este processo e já incorporaram os valores da empresa.

Essa característica sobre como a cultura se desenvolve é confirmada pela afirmativa de Schein (1990) sobre cultura organizacional. O autor afirma que a cultura é “o que” os membros de um grupo aprendem sobre a forma de como solucionar os problemas consequentes da agitação do ambiente externo, bem como os problemas de integração identificados no ambiente interno.

O resultado deste desenvolvimento, ou seja, a própria cultura organizacional, irá variar de empresa para empresa. Assim, entende-se que duas empresas atuando no mesmo segmento, localizadas na mesma cidade, competindo pelos mesmos clientes e compartilhando os mesmos fornecedores, apresentarão variações em sua cultura organizacional. A cultura pode ser considerada a impressão digital da empresa e será influenciada por fatores demográficos.

Diante dos conceitos apresentados para cultura organizacional, assume-se então que a cultura organizacional configura um conjunto coeso de práticas, representações mentais e de saberes da organização. É aí que se encontra a sua importância. Sem estas referências os membros da organização possivelmente buscariam atender seus objetivos pessoais através da organização, ao invés de defender os próprios objetivos organizacionais (SROUR, 1998; DAFT, 2010).

Por este motivo infere-se que a cultura organizacional guiará os comportamentos e também as decisões na organização. Além disso, a cultura possibilita que a empresa seja capaz de reagir às mudanças ambientais e integrar suas operações internas (SCHEIN, 2010). Isso porque, com o passar do tempo, os hábitos e padrões de consumos podem mudar e a empresa deve ser capaz de rever seus valores e crenças e se adaptar às novas necessidades apresentadas pelo mercado.

Em seu trabalho sobre cultura organizacional Schein (1990) define cultura como: a) um padrão de pressupostos básicos; b) inventado, descoberto ou desenvolvido por um grupo; c) que caracteriza como ele lida com seus problemas de adaptação externa e integração interna; d) que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido; e) deve ser ensinado aos novos membros da organização; f) como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas. Como consequência espera-se que o aprendizado que é compartilhado no grupo permita que seus membros se sintam mais

seguros e confortáveis em situações novas. Isso porque, nestas situações os membros deverão assumir o comportamento padrão adotado pelo grupo.

Hofstede *et al.* (1990) sintetizam a cultura organizacional através das seguintes características: a) é holística; b) determinada historicamente; c) está relacionada à conceitos antropológicos; d) é construída socialmente; e) é simples; f) e é difícil de ser mudada. Sobre a determinação histórica da cultura, Schein (1990) afirma que sem estabilidade ou uma história comum, um grupo não desenvolve cultura.

É o histórico das ações cotidianas que irão apontar os comportamentos compatíveis e incompatíveis com os valores organizacionais e formar a base da cultura. Com base nisso, evidencia-se que uma alta rotatividade dos membros da empresa, por exemplo, pode se tornar um obstáculo para a formação da cultura organizacional. Outra implicação que pode afetar negativamente a cultura organizacional é a presença de sub-grupos dentro de um organização. Estes sub-grupos podem apresentar um histórico comum e estabilidade dentro dele, que possivelmente resultará no desenvolvimento de sub-culturas dentro de uma mesma organização.



Figura 7 – Níveis da cultura corporativa.
Fonte: Daft (2010).

Daft (2010) sugere que a cultura da organização possa ser expressa por meio de símbolos, histórias, heróis, *slogans* e cerimônias. O autor classifica os níveis de visibilidade da manifestação da cultura conforme demonstrado na Figura 7.

Conforme visualizado na Figura 7 a cultura organizacional pode ser externada de forma visível ou não visível. Os itens 1, 2 e 3 apresentados na figura correspondem aos níveis de cultura corporativa defendidos por Schein (1990), conforme segue:

- Artefato. O nível mais superficial é chamado artefato. Ele engloba o que pode ser visto, sentido e ouvido. São exemplos de artefatos: arquitetura do ambiente físico da organização, sua linguagem, seus produtos e tecnologia, sua criação artística, seu estilo, as roupas que as pessoas estão vestindo, a maneira de discursar dos membros da organização, entre outros. Apesar de os artefatos estarem disponíveis visivelmente, eles terão significado apenas para os membros da organização, que compartilham o sentido expresso por ele. Para os visitantes da organização, por exemplo, não será possível determinar o significado implícito no artefato.
- Valores expressos. É o nível no qual os valores estão incorporados aos membros da organização. Eles agem com base nos valores da empresa de forma natural, de certo modo inconscientemente. Os valores expressos caracterizam a cultura da organização e a externam através dos símbolos, histórias, heróis, *slogans* e cerimônias.
- Pressupostos subjacentes e crenças profundas. Os pressupostos e as crenças são os pré-conceitos já assumidos pelos funcionários. Eles servem com

orientação em situações de decisão e estabelecem os comportamentos esperados dos funcionários. Um exemplo de pressuposto pode ser considerar os funcionários como responsáveis e pró-ativos e, por isso, lhes conferir autonomia para tomada de decisão sem necessidade de autorização da gerência direta para pequenas mudanças nos processos internos de rotineiros.

Este último nível da cultura reflete o processo cognitivo do grupo. Ele é consequência das percepções, linguagens e do processo mental compartilhado no grupo e terá impacto direto nos sentimentos, atitudes e comportamentos dos seus membros (SCHEIN, 1990).

Ainda sobre a forma de externalização da cultura, Hofstede *et al.* (1990) definem que ela pode ser expressa através de quatro tipos de manifestações, similares às propostas por Daft (2010). São elas: símbolos, heróis, rituais e valores. Para Hofstede *et al.* (1990) a representação apresentada na Figura 8 mostra no círculo mais externo a manifestação que é possível de ser visualizada na organização. Quanto mais interno o círculo, menos visível será o tipo de manifestação indicado.

No modelo de Hofstede *et al.* (1990), os símbolos incluem palavras, gestos, imagens ou objetos que carregam um significado para os membros da organização. Os heróis são pessoas que servem como modelo de comportamento a ser assumido. Já os rituais são atividades sociais coletivas que reúnem os membros da organização. E por fim os valores, que compõem o centro do círculo, são os comportamentos inconscientes ou sentimentos, que não são discutidos mas que orientam as atitudes. Hofstede *et al.* (1990) apontam que os valores dos membros da organização variam de acordo com características demográficas tais como nacionalidade, idade e educação.

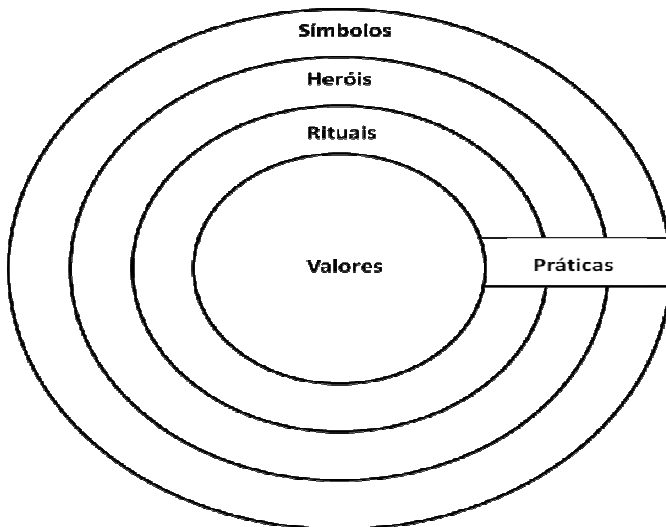


Figura 8 – Manifestações da cultura.
Fonte: Adaptado de Hofstede *et al.* (1990).

A cultura da organização é desenvolvida com base nas crenças e valores do seu fundador (SCHEIN, 1990). Mas ela pode sofrer mudanças não só pelas novas exigências do mercado, mas também pela presença de um líder transformacional (WRIGHT *et al.*, 2009), conforme mostra a Figura 9.

Em seu estudo desenvolvido em 21 unidades de 10 diferentes organizações da Dinamarca e Holanda, Hofstede *et al.* (1990) verificaram que o cerne da cultura organizacional está na percepção compartilhada das práticas, convenções ou hábitos diários da organização. Outro resultado apontado pelos autores é que a percepção de Wright *et al.* (2009) sobre a influência do fundador e dos líderes transacionais é consistente, porém a forma como a cultura é efetivamente apropriada pelos membros da organização é através de práticas compartilhadas. Apenas a influência do líder não seria suficiente para associação da cultura da organização pelos seus membros. É necessário também estabelecer práticas compatíveis com a orientação definida.

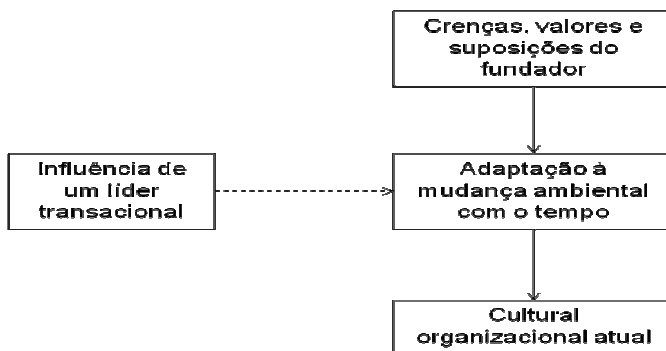


Figura 9 – Evolução da cultura organizacional.

Fonte: Wright *et al.* (2009).

Entende-se assim que a cultura pode ser criada e, então, aprendida. Para Schein (1990) há duas perspectivas para a criação da cultura:

1. Estabelecimento de normas sobre como reagir à incidentes críticos. Refere-se aos comportamentos padrões que serão assumidos pelos membros da organização, em situações rotineiras ou não-rotineiras.
2. Identificação com o líder. Ocorre nos casos em que o grupo se identifica com os valores e atitudes expressos pelo líder e passam a agir segundo à sua visão. Dependendo da posição hierárquica do líder, ele poderá iniciar uma adaptação na cultura organizacional, por exemplo, trazendo novos elementos e mudando ou reestruturando elementos ou processos antigos.

A adaptação na cultura organização pode ser iniciada tanto pelo fundador ou pelos líderes da empresa, quanto por novos membros que

entram no grupo. Os novos participantes da organização podem começar a questionar as atitudes e comportamentos até então assumidos pelo grupo ou adicionar novos pressupostos. Estes questionamentos e pressupostos poderão influenciar os pressupostos atuais e resultar em uma evolução da cultura. Porém Schein (1990) ressalta que dificilmente a organização irá declinar de seus pressupostos atuais para assumir novos em função da discondância de novos membros do grupo.

Para propagar a cultura dentro da organização o fundador ou os líderes podem buscar apoio em alguns elementos. Estes elementos são chamados por Schein (1990) como elementos primários para impingir a cultura organizacional nos membros do grupo. São eles:

- Expor o que interessa ao líder. Isto pode ser visualizado como uma extensão dos resultados esperados e implicará na forma como os membros do grupo serão medidos e controlados. Com base nessa informação, os membros da organização assumem os comportamentos esperados pelos quais serão medidos e controlados e buscarão atingir os objetivos propostos para toda a organização e que são de interesse dos líderes.
- Compartilhar como reagir a incidentes críticos e crises na organização. Os padrões de comportamento ditados na organização envolvem naturalmente os membros na cultura que se pretende disseminar.
- Forma de deliberação de funções e coaching. O treinamento e a orientação sobre como as tarefas devem ser executadas e controladas, é outro artifício que permite delinear os comportamentos a serem assumidos na organização.

- Definição e divulgação de critérios operacionais para recompensa e alocação de recursos. A definição sobre como recompensar os membros da organização e a comunicação sobre como as recompensas podem ser alcançadas, pode ser atrelada ao comportamentos desejado dos membros. Isso poderá influenciar de forma positiva a adaptação dos membros à cultura organizacional.
- Definição de critérios operacionais para recrutamento, seleção, promoção, aposentadoria e demissão. Outra forma de impor os comportamentos esperados dos membros é através da implementação de regras para definição dos recursos humanos. Este processo pode ser aplicado desde a fase de recrutamento e seleção, ao avaliar se os valores do candidato estão alinhados com os valores da organização, até o estabelecimento de critérios de avaliação para promoção ou demissão de funcionários.

A utilização destes elementos primários para influenciar os membros da organização a assumir os comportamentos esperados podem ser reforçados e articulados por alguns mecanismos. Schein (1990) é quem propõe estes mecanismos e eles são descritos como sendo:

- O *design* da organização e sua própria estrutura hierárquica.
- Procedimentos e sistemas ou processos organizacionais adotados.
- Espaço físico, fachadas e prédio da empresa.

- Histórias, legendas, mitos e símbolos.
- Declarações formais da filosofia da organização, suas crenças e valores.

Uma vez que a cultura já esteja apropriada pelos membros da organização, podem-se verificar distorções. Ou seja, podem ocorrer situações novas influenciadas pelo ambiente externo ou mesmo trazidas para a organização por novos membros, que irão requerer adaptações da cultura. É possível que padrões de comportamentos e formas de pensar e resolver os problemas passem a antiquados a partir de determinado momento da vida da organização.

Quando os líderes identificarem estas necessidades de alteração da cultura organizacional, poderão iniciar alguns processos de adaptação. Porém, conforme já comentado anteriormente, padrões já incorporados sofrem resistência para serem mudados. Nestes momento, os líderes poderão utilizar alguns artifícios para mudar a cultura organizacional:

1. Compartilhar com os demais decisores da organização a necessidade de mudança identificada, pontuando as ameaças que cercam a organização e possíveis impactos. Caso não haja um engajamento da organização para tratar a situação levada para discussão, o líder poderá iniciar um processo de encorajamento da organização para a mudança necessária.
2. Dependendo da sua posição hierárquica e do seu poder dentro da organização, o líder poderá articular novos direcionamentos e novos pressupostos a serem difundidos entre os membros.

3. O presidente ou diretores da empresa poderão designar funcionários com novos pressupostos para ocupar posições-chave na empresa. Estes funcionários poderão ser identificados dentro da própria organização ou poderão ser trazidos de fora, sendo dadas a eles autonomia dentro de suas áreas de atuação.
4. A organização pode definir formas para recompensar os membros que adotam e disseminam os novos direcionamentos definidos e punir funcionários que relutem a se adequar às novas normas.
5. Os membros da organização podem ser coagidos ou influenciados a adotar comportamentos compatíveis com as novas diretrizes.
6. Em casos mais extremos, onde o grupo estiver muito fechado e não apresentar sinais sobre um possível adoção das novas práticas, podem ser criados escândalos para desmoralizar mitos que representam atitudes e tradições não compatíveis com as novas diretrizes.
7. Os líderes podem desenvolver novos rituais, símbolos ou artefatos para influenciar a adoção dos novos pressupostos.

A situação mais extrema pode requer a eliminação de um grupo cultural primário (SCHEIN, 1990). Como os membros do grupo tendem a desenvolver laços entre si e atitudes de defesa do grupo, a insubordinação às novas regras podem exigir o desligamento do grupo todo para que outros membros da organização não sejam contaminados

com práticas inconsistentes. O mesmo se aplica a pessoas-chave que se desenvolveram na organização e participam dela há um longo período de tempo. Estas pessoas tendem a ter dificuldade a se adaptar às novas realidades e podem desfavorecer a disseminação e incorporação de novos conceitos dentro da empresa.

2.3.1. Cultura e Estratégia

De acordo com Wright et al. (2009) a cultura da organização “(...) pode facilitar ou dificultar as ações estratégicas da empresa”. Para que as ações estratégicas tenham sucesso na sua implementação é importante que a cultura organizacional às favoreça. Para isso é necessários observar as novas orientações estratégicas e, com base nelas, desenvolver novas práticas que sejam disseminadas entre os membros do grupo.

Com o passar do tempo estas novas práticas e os novos valores associados a eles irão sendo assumidos pelos membros da organização e repassados ao novos integrantes do grupo. Caso isso não ocorra, a estratégia tende ao fracasso (WRIGHT *et al.*, 2009), uma vez que os membros da organização poderão estar expostos em uma situação conflitante entre a sua prática, valores e comportamentos atuais, e a implementação de novas ações que exigem novas práticas.

3. METODOLOGIA

Nesta seção serão apresentados os procedimentos de pesquisa adotados para o presente estudo.

Dentre as metodologias adotadas citam-se: pesquisa aplicada, com o intuito de promover uma melhoria no processo decisório da empresa Alfa; pesquisa bibliográfica, para compreender a evolução dos modelos de processos decisório e suas características e limitações; e o levantamento de dados para conhecer a percepção dos decisores-chave da empresa sobre o processo de tomada de decisão atual.

3.1. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Face ao processo contínuo de mudanças no ambiente que envolve uma organização e percebendo que na empresa Alfa os decisores se encontram constantemente em conflito em relação a qual curso seguir, se entendeu ser necessário desenvolver uma sistemática para estruturar o seu processo de tomada de decisão. Diante desta oportunidade de pesquisa, foram levantados os modelos de processo decisório disponíveis na literatura, a fim de identificar o modelo ideal para a empresa para estruturar o seu processo de tomada de decisão. Com base no modelo ideal identificado, se pretende indicar a necessidade de desenvolver um modelo adaptado, respeitando as características da empresa.

Assim, para o desenvolvimento do presente trabalho adota-se a pesquisa aplicada. Conforme Cervo e Bervian (1983), “(...) na pesquisa aplicada, o investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos, mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos”. Esta característica se justifica pelo fato de o estudo buscar contribuir de maneira prática com a melhoria do processo decisório da empresa Alfa analisando sua aproximação ou distanciamento do modelo de Racionalidade Limitada (modelo ideal) proposto por Simon (1947). Na sequência se pretende avaliar a necessidade de desenvolver um modelo de processo decisório adaptado, que possa ser aplicado na empresa respeitando seus aspectos culturais. A

partir da definição do modelo adaptado, são elencadas ações para auxiliar na adoção do modelo proposto com o objetivo de contribuir com a melhoria o processo de tomada de decisão da empresa em questão.

Para isso, inicialmente a pesquisa se utiliza de observação assistemática, individual e não-participante para identificar na empresa Alfa quais são os decisores-chave do processo (BARROS & LEHFELD, 2000). Neste processo a pesquisadora não se envolve na situação analisada.

Em seguida, para analisar a aproximação ou distanciamento dos decisores-chave em relação ao modelo de Racionalidade Limitada (SIMON, 1947), se aplica um questionário para levantamento de dados (*survey*). Este tipo de levantamento é caracterizado por pretender conhecer a percepção de uma determinada população (PINSONNEAULT & KRAEMER, 1993; MATIAS-PEREIRA, 2010) e se caracteriza pela “(...) interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”, de acordo com Gil (2002). O questionário aplicado contempla perguntas de múltipla escolha, no que diz respeito ao levantamento de informações sobre a percepção do processo decisório, e perguntas abertas e fechadas de múltipla escolha, quando se pretende caracterizar a amostra em relação a sua experiência decisória. Quanto as vantagens em relação a aplicação de questionários, podem-se citar (BARROS & LEHFELD, 2000):

- Facilidade de tabulação e tratamento dos dados obtidos, quando da aplicação de perguntas fechadas;
- O respondente pode respondê-lo mais adequadamente, já que possui mais tempo para isto;
- Garante o anonimato e conseqüentemente uma maior liberdade nas respostas;

- Economiza recurso de tempo e dinheiro na sua aplicação.

Uma das desvantagens está relacionada a confiabilidade das informações levantadas (BARROS & LEHFELD, 2000). Não se garante a veracidade das informações obtidas a partir da aplicação de um questionário. Outra desvantagem é que o questionário pode ter um grande número de perguntas não respondidas (MARCONI & LAKATOS, 2002).

No que tange a forma de abordagem do problema estudado, a pesquisa é considerada quantitativa. As pesquisas quantitativas partem do princípio que “tudo pode ser mensurado numericamente, ou seja, pode ser traduzido em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”, de acordo com Matias-Pereira (2010).

Quanto ao objetivo, a pesquisa tem caráter descritivo. O caráter descritivo se dá porque se procura inicialmente, por meio de observação da pesquisadora, identificar os decisores mais relevantes do processo da empresa Alfa e, em seguida, se busca conhecer a sua percepção do processo de tomada de decisão, utilizando para isso o instrumento de intervenção adotado no trabalho (MATIAS-PEREIRA, 2010). Assim a pesquisa descritiva se caracteriza por:

- Observar, registrar, analisar e correlacionar fatos sem interferência do pesquisador (CERVO & BERVIAN, 1983; BARROS & LEHFELD, 2000).
- Busca conhecer situação focando no indivíduo isoladamente ou em grupos (CERVO & BERVIAN, 1983).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, inicialmente o estudo se utiliza de pesquisa bibliográfica. Recorrer a materiais já publicados possibilita conhecer os diferentes modelos de processo

decisório disponíveis na literatura e entender como ocorreu o desenvolvimento desses modelos, quais são suas limitações, entre outros, e viabiliza a construção de um modelo decisório adaptado para a empresa Alfa (CERVO & BERVIAN, 1983). Assim se desenvolveu a primeira parte da pesquisa (capítulo 2), onde é apresentada uma revisão da literatura, que possibilita a familiarização com o assunto foco deste trabalho (GIL, 2002).

Além disso, ainda sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos, o trabalho tem caráter de estudo de caso, uma vez que se aprofunda no tema processo decisório considerando uma empresa foco (BARROS & LEHFELD, 2000). O estudo de caso é caracterizado por analisar profundamente o objeto de estudo, explorando situações reais e descrevendo o contexto no qual a situação ocorre (GIL, 2002).

3.2. INSTRUMENTO DE PESQUISA

Realizada a revisão bibliográfica, parte-se para o levantamento de dados em campo. Este levantamento de dados se faz com a aplicação de um questionário desenvolvido por Moron (1998), complementado com a incorporação de questões desenvolvidas neste trabalho com o intuito de ter um levantamento de dados que atenda aos objetivos da pesquisa.

Em seu trabalho, Moron (1998) constrói um instrumento de pesquisa para captar a percepção das pessoas sobre o processo decisório. Neste levantamento é verificado se os indivíduos tomam decisão considerando as fases de concepção/desenho e *feedback* definidas no modelo de Racionalidade Limitada (SIMON, 1947). Além disso, verifica-se como as variáveis de “cultura nacional” e “experiência decisória” influenciam na tomada de decisão. Assim, o trabalho de Moron (1998) contempla os construtos “Tomada de Decisão”, “Cultura” e “Experiência Decisória”, sendo que estes contemplam subconstrutos.

Considerando que o presente trabalho deseja captar informações sobre a aderência ao modelo de Racionalidade Limitada (SIMON, 1947), as perguntas que compõem o construto “Tomada de Decisão” serão aplicadas, juntamente com as perguntas que compõem o construto

“Experiência Decisória” a fim de caracterizar a amostra. Além disso, como se pretende realizar um levantamento quantitativo apenas, as perguntas descritivas que compõem o construto “Tomada de Decisão” no trabalho original não serão aplicadas neste levantamento.

Quanto ao construto “Tomada de decisão”, ele é subdividido nos seguintes construtos: objetividade/subjetividade da decisão, velocidade da decisão, concepção/desenho - Simon e *feedback*.

No subconstruto “Objetividade/Subjetividade da decisão”, se objetiva verificar o se decisor considera os fatos (informações) para tomada de decisão, ou se é norteado pela sua intuição (MORON, 1998). Dessa forma, conforme Moron (1998), são aplicadas as perguntas da Figura 10.

1.2 SUBCONSTRUTO OBJETIVIDADE/SUBJETIVIDADE DA DECISÃO (OSD)			
QUESTÃO		*	NOME DA VARIÁVEL
Normalmente suas decisões são tomadas ... objetivamente (com base em dados)	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>	8/ECD	OSD1 objetivo/ subjetivo
Normalmente suas decisões são ... racionais	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>	10/ECD	OSD2 racional/ emocional
As suas decisões são tomadas com base em números. raramente	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>	19/ECD	OSD3 base em números

Figura 10 – Subconstruto objetividade/subjetividade da decisão.
Fonte: Moron (1998)

Já no subconstruto “Velocidade da decisão”, se indentifica o estilo decisório, considerando que estilos decisórios decisivos tomam decisões mais rápidas, já que utilizam pouca informação e pouco planejamento (MORON, 1998). Neste subconstruto, conforme Moron (1998), é aplicada a questão apresentada na figura 11.

1.3. SUBCONSTRUTO VELOCIDADE DA DECISÃO (VD)		
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL
Normalmente suas decisões são tomadas ... rapidamente 1 2 3 4 5 lentamente	9/ECD	VD1 velocidade da decisão

Figura 11 – Subconstruto velocidade de decisão.

Fonte: Moron (1998)

Em seguida, no subconstruto “Concepção/desenho - Simon”, se parte para avaliação sobre a aderência à segunda fase do modelo de Racionalidade Limitada (SIMON, 1947), nos processos de tomada de decisão. Conforme Moron (1998), são aplicadas as questões apresentadas na figura 12.

1.4. SUBCONSTRUTO CONCEPÇÃO/DESENHO - SIMON (CD)		
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL
Normalmente ao tomar suas decisões você busca alternativas ... seguras 1 2 3 4 5 arriscadas	11/ECD	CD1 seguras/ arriscadas
As conseqüências das suas decisões são conhecidas antecipadamente. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente	14/ECD	CD2 conseqüências conhecidas
As alternativas identificadas são cuidadosamente consideradas quando você toma uma decisão. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente	16/ECD	CD3 desenho

Figura 12 – Subconstruto concepção/desenho - Simon.

Fonte: Moron (1998)

No subconstruto “*Feedback*” se avalia a aderência a terceira fase do modelo de Simon (1947). Conforme Moron (1998), são aplicadas as questões mostradas na figura 13.

1.5. SUBCONSTRUTO FEEDBACK (FEE)		
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL
Após ter tomado uma decisão você “volta atrás”: raramente 1 2 3 4 5 frequentemente	15/ECD	FEE1 feedback depois
Após ter analisado várias alternativas você “volta atrás” procurando identificar outras antes de decidir. raramente 1 2 3 4 5 frequentemente	22/ECD	FEE2 feedback antes

Figura 13 – Subconstruto *feedback*.

Fonte: Moron (1998)

Com os 4 subconstrutos apresentados anteriormente, se avalia o construto “Tomada de decisão”. Através dele é possível conhecer a percepção dos indivíduos sobre o processo de tomada de decisão, através das nove questões elaboradas.

Para que a amostra possa ser caracterizada, aplicam-se as questões referentes ao construto “Experiência decisória”. Neste construto são avaliados de acordo com Moron (1998):

- Nível de decisão no qual o respondente se enquadra: estratégico, tático ou operacional;
- Experiência decisória: assume-se que participar de processos de seleção de pessoas pode ser um indicador de experiência decisória;
- Idade: presume-se que pessoas mais velhas tenham maior experiência decisória;
- Experiência decisória individual: verifica-se se o respondente já viveu em outras regiões, sendo este fator um indicador de maior experiência decisória;

- Tempo de serviço: assume-se que indivíduos com maior tempo de serviço possuem maior experiência decisória;
- Experiência gerencial: presume-se que indivíduos com experiência gerencial tenham maior experiência decisória;
- Nível hierárquico: para verificar a abrangência da decisão tomada, ou seja, número de funcionários afetados pela decisão;

Assim, de acordo com Moron (1998), neste construto devem ser aplicadas as sete questões apresentadas na figura 14.

3. CONSTRUTO EXPERIÊNCIA DECISÓRIA (EXP)

QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL
Normalmente suas decisões são ... operacionais (rotineiras) 1 2 3 4 5 táticas/estratégicas (com impacto a longo prazo)	4/ECD	EXP1 nível decisional
Você participa da seleção de pessoas para trabalhar em sua equipe. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente	24/ECD	EXP2 seleciona pessoas
Idade: _____ anos	3/ESD	CC3 idade
Você já passou mais de 2 meses ininterruptos, trabalhando ou estudando, fora da sua região ou país? 1.() sim. Onde? _____ 2.() não	8/ESD	EXP3 morar fora
Há quanto tempo você trabalha? _____ ano(s)	9/ESD	EXP4 tempo serviço
Há quanto tempo você está ocupando (ou quanto tempo você ocupou) um cargo de nível gerencial? _____ anos. Qual o cargo? _____	10/ESD	EXP5a (anos) ⇒ experiência gerencial EXP5b (cargo) ⇒ nível hierárquico
Quantos funcionários você tem sob sua responsabilidade direta? _____ pessoas	17/ESD	EXP6 nº funci. s/ responsab.
ENVELOPE ⇒ graduação, pós-graduação, mestrado, doutorado, etc.	EXP7⇒	nível educacional

Figura 14 – Experiência decisória.
Fonte: Moron (1998)

Com as oito questões do construto “Experiência decisória” o questionário passa a ser composto por dezessete questões.

Dessa forma, na etapa de levantamento de dados, parcialmente operacionalizada através do instrumento de pesquisa desenvolvido por Moron (1998), os decisores da empresa Alfa (líderes de áreas, gerentes e diretores) podem externar sua opinião sobre assuntos específicos, relacionados com a aplicação das fases do modelo de Simon (1947) e sobre sua experiência decisória. Para o construto “Tomada de decisão” os decisores respondem as perguntas escolhendo entre escalas com valores variando entre 1 e 5, caracterizando aí questões fechadas de múltipla escolha. Já no construto “Experiência decisória” há tanto perguntas de múltipla escolha, quanto perguntas abertas.

Porém, o levantamento de dados ainda precisa verificar se:

- Os decisores consideram os valores da empresa na tomada de decisão;
- Os decisores, em situações novas cuja responsabilidade pela decisão não é de sua competência, identificam com facilidade quais são os decisores.
- Há conhecimento dos decisores sobre a estratégia da empresa.
- Há envolvimento dos membros da organização no processo de tomada de decisão estratégica.
- Há aderência à cultura da empresa na tomada de decisão.

Para verificar se os decisores se orientam pelos valores da empresa ao tomar decisões, presume-se que eles devem ter conhecimento da visão da empresa e utilizá-la como orientação na tomada de decisão. Isso decorre do fato de que a visão da empresa caracteriza o objetivo da empresa, ou seja, onde a empresa quer chegar.

Assim, foram construídas as seguintes questões:

- No seu ambiente de trabalho, quando você precisa resolver uma situação, é comum você pensar na visão da sua empresa.
- Ainda no seu ambiente de trabalho, ao tomar uma decisão você procura atingir o que está definido na visão da empresa.
- Descreva a visão da sua empresa.

Uma vez validada a orientação das decisões pelos valores da empresa, parte-se para verificar o que ocorre em situações novas, quando o decisor não tem autonomia para decidir a questão. Assim, foi definida a seguinte questão:

- Em seu trabalho, quando surge uma situação em que você não tem autonomia para resolver, você normalmente sabe quem é o decisor a quem recorrer.

Em seguida, parte-se para a validação do conhecimento dos membros da organização dos objetivos estratégicos da empresa:

- Cite duas ações estratégicas do seu setor para alcançar a visão da empresa.

A próxima questão visa verificar se há o envolvimento dos membros da organização na tomada de decisão estratégica:

- Você participa do processo de definição das estratégias do seu setor.

Por fim é validada a aderência do processo decisório à cultura empresarial estabelecida:

- Ao tomar uma decisão, no seu ambiente de trabalho, você se orienta pelo comportamento que normalmente seria assumido pelo seu grupo de trabalho, ou seja, sem deixar seus valores influenciarem a decisão.

Para manter o formato de escalas de alternativas padronizado com o definido por Moron (1998), o formato final das questões ficou de acordo com a Figura 15.

Finaliza-se assim o questionário com o construto “Incorporação dos valores, identificação dos decisores e alinhamento estratégico”, que é composta tanto de perguntas abertas quanto fechadas. O questionário passa a ser composto por vinte e três questões. Antes de aplicá-las, porém, faz-se o pré-teste para verificar inconsistências, falhas, perguntas desnecessárias, entre outras (MARCONI & LAKATOS, 2002).

Construto Incorporação dos valores, identificação dos decisores e alinhamento estratégico	
Questão	Nome da variável
<p>No seu ambiente de trabalho, quando você precisa resolver uma situação, é comum você pensar na visão da sua empresa.</p> <p>Nunca <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> Sempre</p>	<p>IIA 1</p> <p>Pensa Visão</p>
<p>Ainda no seu ambiente de trabalho, ao tomar uma decisão você procura atingir o que está definido na visão da empresa.</p> <p>Nunca <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> Sempre</p>	<p>IIA 2</p> <p>Orientado Visão</p>
<p>Descreva a visão da sua empresa.</p>	<p>IIA 3</p> <p>Conhece Visão</p>
<p>Em seu trabalho, quando surge uma situação que você não tem autonomia para resolver, você normalmente sabe quem é o decisor a quem recorrer.</p> <p>Nunca <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> Sempre</p>	<p>IIA 4</p> <p>Identifica decisor</p>
<p>Cite duas ações estratégicas do seu setor para alcançar a visão da empresa.</p>	<p>IIA 5</p> <p>Conhecimento da estratégia</p>
<p>Você participa do processo de definição das estratégias do seu setor.</p> <p>Nunca <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> Sempre</p>	<p>IIA 6</p> <p>Envolvimento definição estratégica</p>
<p>Ao tomar uma decisão, no seu ambiente de trabalho, você se orienta pelo comportamento que normalmente seria assumido pelo seu grupo de trabalho, ou seja, sem deixar seus valores influenciarem a decisão.</p> <p>Nunca <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> Sempre</p>	<p>IIA 7</p> <p>Aderência à cultura</p>

Figura 15 – Incorporação dos valores, identificação dos decisores e alinhamento estratégico.

Fonte: autoria própria.

3.2.1. Pré-teste

A etapa de pré-teste foi realizada apenas para as perguntas do construto “Incorporação dos valores e identificação dos decisores”. Isto porque, as questões dos demais construtos já foram validadas no trabalho de Moron (1998).

Para a etapa de pré-teste do questionário foram selecionados 10 funcionários da empresa que não estão entre os selecionados da amostra. Foi solicitado a estes funcionários que respondessem ao questionário, com o acompanhamento da pesquisadora, e que externassem as dúvidas que surgissem durante o seu preenchimento.

As dificuldades comentadas pelos respondentes do pré-teste sobre as perguntas do rascunho do questionário foram registradas e contribuíram para a construção final das perguntas apresentadas na seção 3.2.

Durante a execução do pré-teste se procurou evidenciar, conforme Gil (2002):

- A clareza das perguntas, ou seja, se os respondentes tinham dificuldade em interpretar sozinhos as perguntas;
- Forma das perguntas, para verificar a necessidade de repetir a mesma pergunta em um formato diferente;

Realizados os ajustes conforme informações levantadas no pré-teste, foi realizado novo pré-teste para validação. Não havendo novas recomendações de alteração, foi possível dar sequência na aplicação do questionário.

3.3. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Como a presente pesquisa se caracteriza por ser um estudo de caso, a população que se intenciona analisar são os próprios colaboradores da empresa. A empresa Alfa possui atualmente 66 funcionários. Dentre estes funcionários foram identificados, através de observação, os decisores-chave do processo. Dessa forma, assume-se que a amostra é não-probabilística, com seleção intencional, não sendo possível generalizar a resultado do levantamento de dados realizado (BARROS & LEHFELD, 2000).

Através de observação, verificou-se que os decisores-chave do processo estão no nível estratégico, tático e também no nível operacional. Assim, a amostra contempla além dos diretores e gerentes, os coordenadores, ou seja, os responsáveis pelos sub-processos da área produtiva, uma vez que eles têm atividade decisória bastante ativa e normalmente ligada ao relacionamento com o cliente. A figura 16 ilustra o organograma da empresa Alfa.

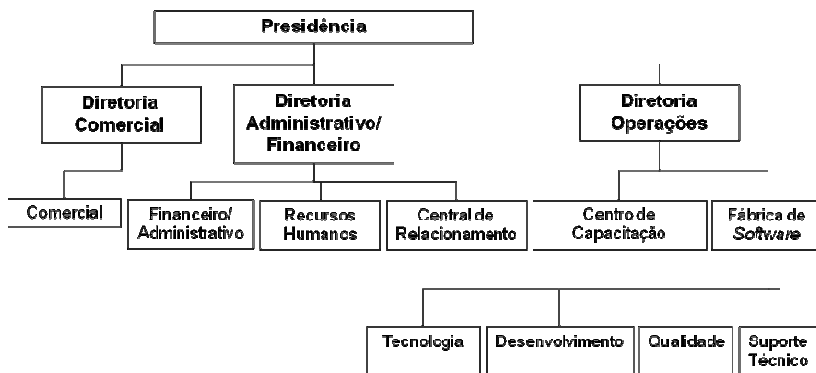


Figura 16 – Organograma da empresa Alfa.

Fonte: autoria própria.

Dessa forma a amostra é composta por: três diretores (sendo um deles o diretor-presidente), dois gerentes e sete coordenadores, totalizando assim, doze respondentes.

Em relação ao perfil da amostra, cerca de 40% dos respondentes têm decisões direcionadas para os níveis estratégico e tático. Os demais decisores têm decisões de nível operacional.

Quando questionados sobre a experiência decisória em processo de seleção de pessoas, apenas 45% dos respondentes informaram que já realizaram processos de seleção de pessoas. Atualmente, o processo de seleção de pessoas na empresa Alfa é concentrado nos diretores e gerentes.

A idade média dos respondentes foi registrada em 38 anos. Sobre a experiência individual, apenas 18% dos respondentes relataram que já tiveram experiência de atuação em outras regiões territoriais. Assim, a maior parte dos respondentes atuou somente na região em que a empresa Alfa está localizada.

O tempo médio de trabalho informado pelos respondentes foi registrado em 22 anos. Já o tempo médio de atuação em cargos de nível gerencial corresponde a 9 anos, considerando os respondentes que já tiveram um cargo em nível de gerência. Como a amostra é composta de funcionários de nível operacional, esse valor médio não englobou os respondentes que não assumiram cargos de gerência.

3.4. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta dos dados iniciou-se com a distribuição do questionário para todos respondentes selecionados, juntamente com as orientações sobre a finalidade do questionário e instruções para o seu preenchimento conforme sugerido por Marconi e Lakatos (2002). O questionário foi distribuído em mãos aos respondentes, sendo solicitado aos mesmos que os retornassem em até três dias a partir da entrega. Assim, os respondentes tiveram a opção de respondê-los em casa ou no próprio ambiente de trabalho.

Após receber os questionários, foi iniciada a tabulação dos dados por meio manual com o auxílio de planilha eletrônica a fim de verificar a frequência de respostas por alternativas. Com a tabulação foi possível calcular a média das respostas por pergunta e avaliar a percepção sobre o processo decisório e o alinhamento com os objetivos da empresa.

A utilização da planilha eletrônica contribuiu para facilitar a interpretação dos dados. Já na etapa de análise foi possível construir tabelas para apresentação dos dados que não precisaram ser compilados. Ressalta-se que dos doze decisores-chave identificados, um deles não respondeu ao questionário.

4. RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados da aplicação da pesquisa estruturada no capítulo 3. Aqui os resultados serão analisados para verificar a aderência do processo decisório da empresa Alfa ao modelo de Simon e indicar a necessidade de construir um modelo de processo decisório adaptado para a empresa, de forma a contribuir com a estruturação do seu processo decisório.

4.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

A empresa pesquisada, aqui denominada empresa Alfa, está localizada em Santa Catarina, Brasil, e atua na área de desenvolvimento de sistemas. Há cerca de 20 anos, a empresa fornece soluções para a gestão de negócios, atuando nos segmentos metal-mecânico, moveleiro, logística, agronegócio, clubes e pré-moldados.

A empresa Alfa atua em diferentes regiões do Brasil. Esta atuação é possível através de oito canais de distribuição (representantes) dispersos geograficamente, localizados nos estados de Minas Gerais, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

A comercialização de produtos e serviços é realizada tanto pelos canais de distribuição, quanto pela própria empresa. Há cerca de um ano a empresa Alfa optou por limitar o desenvolvimento de soluções à fábrica de *software*. Dessa forma, cabe aos representantes atuarem na área de vendas das soluções e comercialização de serviços de implantação e consultoria.

O processo produtivo da empresa Alfa inicia com a fase de levantamento de requisitos e desenvolvimento do projeto de *software* (também chamado de “Engenharia de *Software*”). O levantamento de requisitos consiste em uma conversa com o cliente, com o objetivo de entender as suas necessidades e quais são as situações que o sistema deve controlar. Realizado o levantamento dos controles que devem ser desenvolvidos, o analista parte para a execução do projeto de *software*, que irá conter o detalhamento das funcionalidades a serem desenvolvidas.

Concluída esta etapa, se inicia o desenvolvimento da rotina pelo desenvolvedor, com suporte do analista, se necessário. Além de realizar o desenvolvimento, o desenvolvedor ou o próprio analista descreve as modificações realizadas para que a equipe de testes possa fazer a homologação do sistema. Assim, o desenvolvedor conclui seu trabalho e encaminha os programas alterados para a equipe de Qualidade, responsável pelos testes de sistema. Constatando que as alterações estão corretas e funcionando adequadamente, os programas alterados são liberados para utilização pelos clientes.

O mesmo documento utilizado pela equipe de Qualidade para verificar as alterações realizadas é enviado para os clientes sob forma de uma “*release*”. Como as liberações ocorrem semanalmente, as *releases* são compiladas e disponibilizadas em conjunto. Assim os clientes têm conhecimento das alterações realizadas no sistema.

A exceção a esta regra são os desenvolvimentos específicos. Os desenvolvimentos específicos são rotinas construídas para atender necessidades pontuais de um cliente. Ou seja, são desenvolvimentos úteis a um cliente, mas que não são de interesse dos demais. Nestes casos as liberações são apenas para o cliente de interesse e não há publicação em *releases* semanais.

Há casos em que os desenvolvimentos liberados requerem a execução de treinamento para os usuários do sistema. Nesta situação, os canais de distribuição suprem esta necessidade ou a equipe de capacitação da empresa Alfa realiza os treinamentos de forma presencial ou remota (via conferência virtual).

Como a empresa Alfa desenvolve sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) e sistemas para controles complementares (como é o caso dos sistemas para controle de qualidade e CRM, por exemplo) a fábrica de *software* é dividida em quatro células. A primeira é a célula de Tecnologia, que responde por inovações tecnológicas no produto. A segunda célula agrupa os módulos Administrativos (que compreendem a parte Contábil e Fiscal) e os módulos de Recursos Humanos. A terceira célula compreende os módulos Financeiro, Comercial, Suprimentos, Agronegócio e CRM (*Customer Relationship Management*). E, por fim, a quarta célula compreende os módulos de Manufatura, Manutenção, Qualidade e Transportes. Assim, para cada uma destas células há um

coordenador, subordinado à gerência da fábrica. Esta, por sua vez, responde diretamente ao diretor de Operações.

A fábrica de *software* ainda é composta pelas áreas de Qualidade e Suporte Técnico. Conforme já mencionado, a equipe de Qualidade é responsável pela homologação (testes) do sistema. Já a equipe de Suporte Técnico filtra os atendimentos aos clientes e pode encaminhar situações para serem tratadas pelo analistas. Cada uma destas áreas possui um coordenador subordinado à gerência da fábrica.

A equipe de capacitação é responsável por realizar os treinamentos do sistema. Atualmente a empresa Alfa está trabalhando para que os treinamentos sejam gravados e comercializados. O objetivo é que os clientes e representantes possam assistir aos treinamentos conforme sua necessidade, sem depender exclusivamente da disponibilidade de agenda de um consultor técnico. A equipe de capacitação possui uma gerência independente, subordinada à diretoria de operações.

A empresa Alfa possui uma área Comercial. A área Comercial inclui as atividades de demonstração e comercialização dos produtos e serviços, além das atividades de *marketing*. Esta área está subordinada diretamente ao diretor Comercial, não havendo a figura do gerente.

Há ainda os setores Administrativo, de Recursos Humanos e de Relacionamento com Clientes e Canais. Cada uma destas áreas possui um coordenador, que está subordinado diretamente ao diretor-presidente da empresa.

Cada um dos coordenadores, gerentes e diretores citados acima representam um decisor-chave da empresa. É a partir da percepção destes decisores que foi mapeada a estrutura decisória da empresa Alfa.

Observa-se que na empresa Alfa a estrutura da empresa sofre alterações constantemente. No último ano foram criadas as áreas de capacitação, recursos humanos e de relacionamento. Estas mudanças na estrutura da empresa vêm ao encontro da inovação de produto que a empresa está desenvolvendo e da necessidade de melhorar o ambiente organizacional.

Em 2010 a empresa Alfa tomou a decisão estratégica de desenvolver todos os seus produtos novamente, do “zero”, com o

objetivo de torná-lo acessível via *Web*. Assim, há um esforço das áreas técnicas em desenvolver, testar, capacitar e suportar o produto novo que foi desenvolvido nos anos de 2011 e 2012 e que já está sendo comercializado. Entretanto, apesar do produto novo, a empresa mantém sua carteira de clientes e continua desenvolvendo, capacitando e suportando o produto antigo. O objetivo é que, a partir do ano de 2013, se alcance a estabilidade do novo produto e se possa iniciar para a migração de produto dos clientes da base.

Como este processo é lento, em função da abrangência do produto desenvolvido pela empresa Alfa, ajustes na estrutura da empresa têm sido realizados para manter a qualidade de atendimento do serviço prestado e sustentar o crescimento da empresa. Para isso a diretoria buscou, durante o ano de 2012, a ajuda de uma empresa de consultoria em Planejamento Estratégico.

Também houve uma preocupação em impulsionar a comercialização de serviços e produtos e divulgar a marca da empresa e o novo produto. Dada esta necessidade, a empresa buscou apoio para a área Comercial através de uma consultoria especializada.

Assim foram sendo tomadas ações que resultaram na criação de áreas novas, necessidade de avaliar o clima organizacional, remanejamento de pessoas, criação de novos níveis de gestão e reestruturação de processos. Apesar dos ganhos, a consultoria em Planejamento Estratégico foi encerrada ao final de 2012, enquanto que a consultoria Comercial continuará atuando em 2013 com o objetivo de expandir o número de canais de distribuição. Diferentes consultorias também foram contratadas para outras áreas, como treinamento e recursos humanos, à medida em que se sentiu a necessidade de estruturação ou reestruturação das áreas. A diferença destas últimas consultorias para as anteriores é que elas são acionadas sob demanda.

4.2. RESULTADOS DA PESQUISA

A seguir serão apresentados os resultados da aplicação do instrumento de pesquisa na empresa Alfa.

4.2.1. Resultados por Construto

Os resultados serão apresentados em sub-seções por construto e ao final será realizada uma análise global em relação ao perfil da empresa e aderência ou não ao modelo de Racionalidade Limitada proposto por Simon. Apesar de existência de doze decisores-chave, um deles não respondeu ao questionário.

4.2.1.1. Construto Objetividade/Subjetividade da Decisão

Conforme estruturação do instrumento de pesquisa aplicado, o subconstruto “Objetividade/Subjetividade da decisão”, busca verificar se o decisor considera os fatos (informações) para tomada de decisão.

Ao aplicar o instrumento de pesquisa na empresa Alfa verificaram-se as seguintes pontuações por pergunta:

1. Normalmente suas decisões são tomadas ...
(objetivamente – com base em dados, ou
subjetivamente – com base em impressões)

Dos onze respondentes do questionário, oito indicaram pontuação entre 1 e 3 e apenas três indicaram as pontuações 4 ou 5, caracterizando assim uma tendência de decisão com base em dados.

2. Normalmente suas decisões são ...
(racionais/emocionais)

Dos onze respondentes do questionário, oito indicaram pontuação entre 1 e 3 e apenas três indicaram as pontuações 4 ou 5, caracterizando assim uma tendência de decisão racional.

3. As suas decisões são tomadas com base em números. (raramente/frequentemente)

Dos onze respondentes do questionário, três indicaram pontuação entre 1 e 3, enquanto oito indicaram as pontuações 4 ou 5, caracterizando assim uma tendência de tomada de decisão frequentemente racional, o que valida o resultado apresentado na pergunta 1.

Com base nos resultados deste construto, assume-se que os decisores da empresa Alfa baseiam-se em informações para então tomar uma decisão. Além disso, as alternativas são escolhidas com base em um processo de avaliação racional. Sendo assim, este resultado poderia indicar uma aderência aos modelos racionais de tomada de decisão, ao invés da adoção de um modelo intuitivo, por exemplo.

4.2.1.2. Construto Velocidade da Decisão

Este subconstruto busca verificar se o decisor toma suas decisões de maneira rápida ou lenta.

Ao aplicar o instrumento de pesquisa na empresa Alfa verificou-se o seguinte:

4. Normalmente suas decisões são tomadas ... (rapidamente/lentamente)

Dos onze respondentes do questionário, nove indicaram pontuação entre 1 e 3 e dois indicaram as pontuações 4 ou 5, caracterizando assim uma tendência de tomada de decisão rápida.

Esta característica sobre a tomada de decisão pressupõe que ela ocorra com base em pouca informação e pouco planejamento.

4.2.1.3. Construto Concepção/Desenho – Simon

Aqui, verifica-se a aderência do processo decisório da empresa Alfa à segunda fase do modelo de Racionalidade Limitada (SIMON, 1947).

A aplicação das perguntas referente a este construto na empresa Alfa apresentou os seguintes resultados:

5. Normalmente ao tomar suas decisões você busca alternativas ... (seguras/arriscadas)

Dos onze respondentes do questionário, dez indicaram pontuação entre 1 e 3 enquanto apenas um indicou a pontuação 4. Caracterizam-se assim decisores com baixa tendência a correr riscos.

6. As consequências das suas decisões são conhecidas antecipadamente. (raramente/frequentemente)

Dos onze respondentes do questionário, três indicaram pontuação entre 1 e 3 e oito indicaram as pontuações 4 ou 5. Constata-se então que é comum o decisor conhecer o impacto das suas decisões.

7. As alternativas são cuidadosamente consideradas quando você toma uma decisão. (raramente/frequentemente)

Dos onze respondentes do questionário, quatro indicaram pontuação entre 1 e 3 enquanto sete indicaram as pontuações 4 ou 5. Assume-se que normalmente os decisores avaliam com cautela as alternativas de uma tomada de decisão.

Observando as respostas apresentadas neste construto, pode-se afirmar que há aderência às fases de concepção e desenho do modelo de Racionalidade Limitada proposto por Simon.

4.2.1.4. Construto *Feedback*

O subconstruto “*Feedback*” objetiva verificar a aderência à terceira fase do modelo de Racionalidade Limitada. Seguem os resultados da aplicação das questões referente a este construto:

8. Após ter tomado uma decisão você “volta atrás”.
(raramente/frequentemente)

Dos onze respondentes do questionário, nove indicaram pontuação entre 1 e 3 e dois indicaram as pontuações 4 ou 5. Assim, os decisores normalmente não voltam atrás na decisão tomada.

9. Após ter analisado várias alternativas você “volta atrás” procurando identificar outras antes de decidir.
(raramente/frequentemente)

Dos onze respondentes do questionário, seis indicaram pontuação entre 1 e 3 e cinco indicaram as pontuações 4 ou 5. Esta questão apresentou um equilíbrio entre as alternativas disponíveis, porém prevaleceu a pouca disposição dos respondentes em reavaliar novas alternativas ao tomar uma decisão.

Como base nas respostas do subconstruto *Feedback*, assume-se que o processo de tomada de decisão dos decisores-chave da empresa Alfa não adere à fase de *feedback* do modelo de Racionalidade Limitada.

4.2.1.5. Construto Experiência Decisória

Neste subconstruto se pretende explicitar a experiência decisória dos respondentes. Os resultados obtidos demonstram que:

10. Normalmente suas decisões são ... (operacionais – rotineiras/táticas ou estratégicas – com impacto a longo prazo)

Dos onze respondentes do questionário, seis indicaram pontuação entre 1 e 3 e cinco indicaram as pontuações 4 ou 5. Esta questão apresentou um equilíbrio entre as alternativas disponíveis, porém prevaleceu o perfil de decisores de caráter operacional.

18. Você participa da seleção de pessoas para trabalhar em sua equipe. (raramente/frequentemente)

Dos onze respondentes do questionário, seis indicaram pontuação entre 1 e 3 e cinco indicaram as pontuações 4 ou 5. Assim como a questão 10, esta questão apresentou um equilíbrio entre as alternativas disponíveis, porém prevaleceu o perfil de decisores que não participa da processos de seleção de pessoas.

19. Idade.

A média de idade dos respondentes ficou em 38 anos, sendo que as idades variaram entre 25 e 50 anos.

20. Você já passou mais de dois meses ininterruptos, trabalhando ou estudando, fora da sua região ou país?

Dos onze respondentes do questionário, nove responderam que não tiveram nenhuma experiência, de trabalho ou estudo, fora de sua região.

21. Há quanto tempo você trabalha?

O tempo médio de trabalho dos respondentes foi de 22 anos, sendo que as experiências de trabalho variaram entre 8 e 37 anos.

Tabela 1 – Tempo em cargo de nível gerencial.

Cargo	Tempo de experiência
Diretor	12 anos
	10 anos
	8 anos
Gerente	10 anos
	1 ano
Coordenador	7 anos
	2 anos
	1 ano
	1 ano
	9 meses
	9 meses

Fonte: autoria própria.

22. Há quanto tempo você está ocupando (ou quanto tempo você ocupou) um cargo de nível gerencial?

Em relação à experiência em nível gerencial tem-se a distribuição apresentada na Tabela 1. Observa-se assim

que apenas 5 respondentes apresentam experiência decisória em nível gerencial.

23. Quantos funcionários você tem sob sua responsabilidade direta?

O número de funcionários sob responsabilidade dos respondentes ficou distribuído conforme a Tabela 2. Observa-se que na empresa Alfa predominam decisores com até 6 subordinados, que representa o número médio de pessoas afetadas por uma decisão.

Tabela 2 – Número de funcionário sob responsabilidade dos decisores.

Cargo	Funcionários sob sua responsabilidade
Diretor A	42 subordinados
Diretor B	7 subordinados
Diretor C	7 subordinados
Gerente A	41 subordinados
Gerente B	6 subordinados
Coordenador A	9 subordinados
Coordenador B	6 subordinados
Coordenador C	5 subordinados
Coordenador D	3 subordinados

Fonte: autoria própria.

4.2.1.6. Construto Incorporação dos Valores, Identificação dos Decisores e Alinhamento Estratégico

Neste subconstruto se pretende verificar se os decisores assumem os valores expressos na empresa – através da cultura organizacional, se é fácil identificar os decisores em situações não habituais e se há alinhamento da tomada de decisão com o planejamento estratégico da empresa.

Para as perguntas referentes a este construto foram obtidas as seguintes respostas:

11. No seu ambiente de trabalho, quando você precisa resolver uma situação, é comum você pensar na visão da sua empresa. (nunca/sempre)

Todos os onze respondentes do questionário indicaram as pontuações 4 ou 5. Caracteriza-se aqui que os decisores sempre lembram da visão da empresa em um processo decisório.

12. Ainda no seu ambiente de trabalho, ao tomar uma decisão você procura atingir o que está definido na visão da empresa.

Dos onze respondentes, nove indicaram as pontuações 4 ou 5, e apenas 2 indicaram a pontuação 3. Assume-se que há uma inclinação dos decisores a atender o que está especificado na visão da empresa.

13. Descreva a visão da sua empresa.

Dos onze respondentes, oito descreveram corretamente o visão da empresa. Os demais citaram em outras palavras o que propõe a visão da empresa. Assim,

pode-se afirmar que os decisores-chave da empresa Alfa conhecem a visão da empresa.

14. Em seu trabalho, quando surge uma situação que você não tem autonomia para resolver, você normalmente sabe quem é o decisor a quem recorrer. (nunca/sempre)

Nesta questão 1 dos respondentes deixou-a em branco, sendo que os demais optaram pelas pontuações 4 ou 5. Caracteriza-se assim que os decisores-chave sempre sabem a quem recorrer em situações inesperadas.

15. Cite duas ações estratégicas do seu setor para alcançar a visão da empresa.

Dos onze respondentes, nove descreveram ações condizentes com o propósito da visão da empresa. Os outros dois respondentes não descreveram informações que demonstrem conhecimento das ações estratégicas tomadas em seu setor. Porém, pode-se assumir que a maioria dos decisores-chave da empresa Alfa visualiza ações estratégicas em seu setor para alcançar a visão da empresa.

16. Você participa do processo de definição das estratégias do seu setor. (nunca/sempre)

Dos onze respondentes, dez indicaram as opções 4 ou 5 e apenas um indicou a pontuação 3. Sendo assim, assume-se que os decisores-chave participam da definição de estratégias do seu setor.

17. Ao tomar uma decisão, no seu ambiente de trabalho, você se orienta pelo comportamento que normalmente seria assumido pelo seu grupo de trabalho, ou seja, sem

deixar seus valores influenciarem a decisão. (nunca/sempr)

Dos onze respondentes, cinco indicaram as opções 2 ou 3 e os demais indicaram as pontuações 4 ou 5. Estas respostas indicam a tendência de o decisor-chave da empresa Alfa assumir o comportamento esperado pelo grupo, ao invés de colocar seus valores pessoais como prioritários.

4.2.2. Análise dos Resultados

Com base nas informações levantadas através do instrumento de intervenção, é possível descrever um perfil referente ao processo decisório da empresa Alfa.

No que tange aos aspectos de objetividade e racionalidade da tomada de decisão, observa-se que os decisores normalmente se baseiam em dados para a tomada de decisão. Além disso, eles buscam aspectos racionais na sua linha avaliação de alternativas. As decisões com base em sentimentos e impressões, sem o apoio de números, também pode ocorrer porém há uma inclinação para decisões baseadas em processos racionais.

Na empresa Alfa, a tendência é de que uma tomada de decisão seja realizada de maneira rápida. Decisões rápidas geralmente se apropriam de pouca informação e pouco tempo de análise de alternativas, impactando negativamente no planejamento de ações. Este ponto poderia ser discutido caso seja verificado que o número de decisões inconsistentes na empresa Alfa seja representativo.

Ao serem questionados sobre a inclinação a assumir riscos na tomada de decisões, os decisores demonstram que preferem alternativas seguras. Além disso, os decisores afirmaram que na maior parte dos casos eles costumam conhecer as consequências das alternativas de solução disponíveis, fator que facilita a opção por alternativas seguras. Por fim, os decisores sinalizaram que normalmente são cautelosos na avaliação das alternativas disponíveis, para então realizar a tomada de

decisão. Esta informação aparentemente conflita com a tendência a tomar decisões de forma rápida, que sugerem pouca informação e pouco planejamento.

Os decisores da empresa Alfa apresentam baixa probabilidade de voltar atrás em uma decisão tomada. Assim, após uma decisão, dificilmente mudam de opinião. Quando questionados se voltam a fazer reanálise de alternativas, quando a decisão ainda não está tomada, os respondentes ficaram divididos, ou seja, parte deles retornam para reavaliar as alternativas existentes e desenvolver novas, mas a outra parte não. Prevaleceu o aspecto de não reavaliar alternativas, pela diferença de um respondente.

No que se refere à experiência decisória, os decisores, em sua maioria, têm perfil de decisores operacionais. As questões táticas e estratégicas ficam limitadas aos três diretores e, eventualmente, se estendem aos dois gerentes. O mesmo ocorre para os processos de seleção de pessoas. Os decisores que estão no nível de coordenação, não chegam a se envolver no processo de seleção de pessoas, predominando assim decisores-chave sem experiência neste processo.

A idade média dos decisores-chave ficou em 38 anos, caracterizando assim uma empresa jovem, sendo que apenas dois dos onze respondentes tiveram experiências, de trabalho ou estudos, fora de sua região. Os decisores-chaves têm experiência de trabalho entre 8 e 37 anos, ficando a média em 22 anos.

Dos decisores que lidam com questões táticas e estratégicas, no nível de diretoria, a média de tempo exercendo esta função é de 10 anos. Dos dois gerentes, o primeiro possui 10 anos de experiência como gerente e 8 anos como coordenador, enquanto o segundo exerce a função de gerente há um ano. Os demais decisores apresentam experiência variando entre 9 meses e 7 anos na função de coordenação.

Quanto ao número de funcionários sob sua responsabilidade, maior parte dos decisores-chave tem cerca de 6 subordinados. A exceção são o diretor e a gerente operacional que possuem até 43 subordinados sob sua responsabilidade. Pode-se assumir que em geral, as decisões atingem um número limitado de pessoas. Porém, as decisões da diretoria e gerência operacional podem afetar cerca de 65% dos funcionários da empresa Alfa. Vale ressaltar que os funcionários

operacionais são subdivididos em células produtivas e o impacto de uma decisão da diretoria ou gerência operacional pode atingir apenas uma célula, por exemplo, e não a totalidade de subordinados. De mesma forma, decisões que envolvem as três diretorias da empresa Alfa, podem afetar os funcionários da empresa Alfa de forma integral.

Ao serem questionados sobre a influência da visão da empresa nos processos decisórios, os decisores-chaves afirmaram que costumam pensar na visão da empresa diante de uma tomada de decisão. Eles também afirmaram que optam por alternativas que possibilitem alcançar o que está descrito na visão da empresa.

Para confirmar se os decisores conhecem a visão da empresa, foi solicitado que eles a citassem. Oito decisores-chave a citaram corretamente, enquanto os demais a descreveram com outras palavras, porém mantendo o objetivo essencial da visão.

Também se procurou verificar se os decisores-chave sabem a quem recorrer em situações que envolvem decisões novas, que não estão sob sua alçada. Todos os respondentes afirmaram que sabem a quem recorrer nestas situações.

Ao verificar se os decisores-chave conhecem as ações estratégicas que são implementadas em seu setor para alcançar aos objetivos descritos na visão da empresa, praticamente todos eles citaram ações que competem com a visão da empresa Alfa. Apenas dois respondentes tiveram respostas divergentes do propósito da visão. Quando os decisores-chave foram questionados se participam da definição de estratégias de seu setor, todos os respondentes afirmaram que normalmente participam.

Por fim verificou-se se os decisores-chave priorizam os seus valores pessoais ao tomar uma decisão no ambiente de trabalho ou se assumem o comportamento esperado pela empresa. Aqui os respondentes ficaram divididos, ou seja, parte deles se norteia pelos seus valores e a outra parte assume o comportamento esperado pelo grupo. A diferença foi de um respondente a mais optando pelo comportamento do grupo.

Assim, com base nas respostas apresentadas pelo decisores-chave da empresa Alfa, estabelece-se a Tabela 3.

Tabela 3 – Perfil decisório da empresa Alfa.

Construto Objetividade/Subjetividade da decisão	
Variável OSD 1	Objetivo
Variável OSD 2	Racional
Variável OSD 3	Com base em números
Construto Velocidade da Decisão	
Variável VD1	Rápida
Construto Concepção/Desenho – Simon	
Variável CD1	Opção por alternativas seguras
Variável CD2	Consequências das alternativas são conhecidas
Variável CD3	Há concepção e desenho de alternativas
Construto <i>Feedback</i>	
Variável FEE1	Não “volta atrás” depois da tomada de decisão
Variável FEE2	Não “volta atrás” para reavaliar alternativas
Construto Experiência Decisória	
Variável EXP1	Operacional
Variável EXP2	Não seleciona pessoas
Variável CC3	Média de idade 38 anos
Variável EXP4	Não morou fora
Variável EXP5a	Média de tempo de serviço 22 anos
Variável EXP5b	Tempo médio de experiência em cargo de diretoria e/ou gerência de 9 anos
Variável EXP6	Média de 6 subordinados, com exceção da diretoria/gerência comercial com até 43 subordinados
Construto Incorporação de Valores, Identificação dos Decisores e	

Alinhamento Estratégico	
Variável IIA1	Pensa na visão da empresa
Variável IIA2	Se orienta pela visão
Variável IIA3	Conhece a visão
Variável IIA4	Identifica o decisor em situações não-rotineiras
Variável IIA5	Conhece as estratégias do seu setor para atingir a visão
Variável IIA6	Tem envolvimento nas definições estratégicas
Variável IIA7	Tem aderência à cultura organizacional

Fonte: autoria própria.

Diante destas informações assume-se que há aderência do processo decisório da empresa Alfa às fases de concepção e desenho propostas pelo modelo de Racionalidade Limitada de Simon. Ou seja, há uma inclinação dos decisores para desenvolver as alternativas disponíveis, buscando conhecer o impacto de suas escolhas, possibilitando assim opção por alternativas seguras (conforme perfil dos decisores-chave). Além disso, constatou-se a disposição dos decisores em criar alternativas de solução, conforme sugere o modelo de Racionalidade Limitada.

Porém, no que se refere à fase de *Feedback*, observa-se baixa aderência ao modelo. A característica dos decisores-chave é de não voltar atrás em uma decisão já tomada. Esta característica pode ser um problema a partir do momento que se verifica que a tomada de decisão na empresa tende a ocorrer de forma rápida, ou seja, possivelmente com pouco planejamento. Com isso, pode-se presumir que mesmo que uma decisão esteja inconsistente, dificilmente ela será revista.

Ainda sobre o construto *Feedback*, constatou-se uma baixa iniciativa dos decisores em reavaliar as alternativas disponíveis. Com este perfil entende-se que após avaliar todas as alternativas, o decisor toma a decisão sem voltar atrás e reavaliar todas as opções. Conforme verificado no levantamento bibliográfico, sabe-se que a tendência nestes

casos é que o decisor escolha uma das alternativas avaliadas mais recentemente, pois normalmente ele está com o entendimento destas alternativas mais claro. Como resultado se reduz a possibilidade de eleger a melhor alternativa dentre todas as disponíveis.

Considerando estes pontos e avaliando o perfil decisório da empresa Alfa, apresentado na tabela 3, sugere-se a plena adoção do modelo de Racionalidade Limitada, bem como a adoção de diretrizes que ajustem as situações que apresentaram desvio. Isto porque, observa-se que os decisores possuem um modelo processo decisório homogêneo e com o qual já estão familiarizados e que é aderente ao modelo de Simon (1947). Isto se conclui a partir dos poucos desvios identificados na aplicação do instrumento de intervenção.

Além disso, considera-se o fato de que havia uma preocupação neste trabalho em se verificar se os decisores-chave assumem os valores da empresa e se estão se orientando pelas definições estratégicas da empresa Alfa. Esta aderência foi constatada através do construto Incorporação de Valores, Identificação dos Decisores e Alinhamento Estratégico, onde se verificou que há a preocupação em se orientar pelos valores da empresa. Este construto ainda possibilitou confirmar que os decisores-chaves, em situações não-rotineiras, reconhecem o decisor com facilidade. Confirmou-se também que os decisores têm incorporada a cultura organizacional, deixando prevalecer as atitudes, comportamentos e valores esperados pela organização. Por fim, se verificou o envolvimento dos decisores-chave no processo de tomada de decisão estratégica da empresa Alfa.

O presente trabalho se propôs inicialmente a verificar a necessidade de desenvolver um modelo adaptado. Através da aplicação do instrumento de intervenção, evidenciou-se a necessidade de estabelecer diretrizes para ajustar comportamentos que apresentaram desvios, gerando, dessa forma, uma adaptação para a empresa Alfa do modelo decisório proposto por Simon (1947). Entende-se que é necessário trabalhar nas questões em que os decisores ficaram mais divididos entre as alternativas de forma deixar mais homogêneo o processo decisório.

Além disso, foi verificado que para uma maior aderência ao modelo de Racionalidade Limitada, a fase de *Feedback* precisa ser

incorporada pelos decisores-chave da empresa Alfa para garantir a escolha de uma decisão “ótima”, ao invés da escolha por uma decisão “satisfatória”. Sendo assim, a próxima sub-seção irá apontar diretrizes que possam colaborar com a melhoria do processo decisório da empresa.

4.2.3. Diretrizes para Contribuir com a Melhoria do Processo Decisório da Empresa Alfa

Nesta seção serão discutidas as questões que tiveram respostas heterogêneas, ou seja, questões em que as respostas fornecidas pelos decisores ficaram dispersas, com diferença de 1, 2 ou 3 pontos, do primeiro grupo (alternativas 1, 2 e 3, por exemplo) para o segundo grupo (alternativas 4 e 5, por exemplo). Isto será feito para que sejam traçadas ações que possam contribuir com a melhoria do processo decisório. Além disso, serão abordadas as questões do construto *Feedback* já que não houve aderência do processo decisório da empresa Alfa à esta fase do modelo de Racioanabilidade Limitada estabelecido por Simon. Também para estas questões serão discutidas diretrizes que podem impactar positivamente no processo decisório.

4.2.3.1. Variável FEE1 – *Feedback* depois

A questão “Após ter tomado uma decisão você “*volta atrás*”” indicou que os decisores não costumam voltar atrás em uma decisão. Tomando por base a revisão bibliográfica realizada, sabe-se que o decisor, ao voltar uma ou algumas etapas no processo decisório, pode incorporar uma nova informação ao processo e gerar novas alternativas de solução. Isso ocorre, normalmente, em função de algum ponto pouco claro. Por isso, assume-se que a etapa de *feedback* seja interessante, em especial nos casos em que novas informações possam ser somadas ao processo decisório.

Para que esta etapa seja compreendida e aceita pelos decisores-chave da empresa Alfa, sugerem-se as seguintes ações:

1. Promover a discussão sobre a importância do processo decisório e como melhorá-lo. Com esta ação os próprios decisores podem ser estimulados a trazer sugestões sobre como melhorar a avaliação das alternativas e incorporar o processo de *feedback* nos seus processos decisórios.
2. Estimular que os decisores-chave compartilhem as situações decisórias com outros gestores para conhecer outros pontos de vista a serem incorporados em seu processo de decisão. Ao fazer isto, o decisor tem a possibilidade de aprender a incorporar novas informações no seu processo de avaliação e, conseqüentemente, incrementar as alternativas de solução disponíveis.
3. Fomentar a frequente troca de informações entre os gestores e funcionários da empresa sobre produtos, clientes, representantes, entre outros. Isto é interessante para que todos tenham uma visão holística das situações que envolvem a empresa e possam agregar as informações compartilhadas em seus processos decisórios.
4. Instigar os gestores a questionar suas próprias decisões, oportunizando e estimulando a “volta atrás” nos casos de decisões inconsistentes que não geraram os resultados esperados, sem punição, *a priori*. Com o passar o tempo, punições ou premiações podem ser incorporadas ao processo para que a pessoas sintam-se estimuladas a assumir uma nova postura diante de um processo decisório.

5. Promover debates entre os gestores, em períodos de tempo pré-determinados acerca do processo decisório e, em especial, sobre a necessidade de voltar atrás em alguma decisão. Estimular o compartilhamento da experiência de “voltar atrás” no processo decisório, com perguntas como: Por que voltou atrás? Quais informações foram incorporadas ao processo? Quais foram os resultados obtidos com a mudança em uma decisão? Foi possível gerar novas alternativas de solução?

4.2.3.2. Variável FEE2 – *Feedback* antes

Ao aplicar a questão “Após ter analisado várias alternativas você “*volta atrás*” procurando identificar outras antes de decidir” os decisores indicaram pontuações dispersas. Assume-se então que, atualmente, parte dos decisores-chave busca e/ou reavalia as alternativas existentes, mas outra parte não.

O levantamento bibliográfico aponta que a falta de um *feedback*, com o objetivo de retonar no processo para identificação de novas alternativas ou reavaliação das alternativas já disponíveis, não é positivo. Isto porque, a falta deste *feedback* pode induzir o decisor a optar por uma alternativa satisfatória, sabotando a busca por uma alternativa “ótima”. Dessa forma sugerem-se as seguintes ações:

1. A) Promover a participação dos decisores-chave em um processo decisório que afete todas as áreas. O objetivo é que, reunidos, eles trabalhem a geração de n alternativas de solução. Como este processo é familiar aos decisores, então eles já estão habituados a fazê-lo e não haverá novidade até aí, conforme verificado através do levantamento realizado.

B) Após a geração das alternativas, sugere-se que os decisores atribuam os impactos de cada alternativa gerada. Ou seja, espera-se que os decisores façam uma relação escrita das consequências das alternativas desenvolvidas – processo já é familiar para os decisores, já que eles reportaram que normalmente conhecem as consequências das alternativas. O que pode ser novo neste momento é a descrição, documentada, das consequências das alternativas. Aqui será acrescentado algo novo que permitirá a visualização ampla das consequências e poderá incentivar maiores debates sobre as alternativas disponíveis.

C) Na sequência, pede-se aos decisores que avaliem uma a uma as alternativas disponíveis para tentar localizar a melhor alternativa. Fazendo este trabalho em equipe, os decisores serão estimulados a debater sobre as opções.

D) Assim, ao final, quando houver um consenso sobre a melhor alternativa, faz-se o exercício de comparar novamente todas as alternativas com base na alternativa escolhida para verificar se realmente não há uma alternativa melhor.

2. Os diretores e gerentes podem instigar seus subordinados a buscarem alternativas para os problemas reportados por eles próprios, gerando a discussão de prós e contras (entre gestor e subordinado). Pode-se pedir aos subordinados que façam o levantamento dos impactos das alternativas e argumentem a favor da alternativa que percebem como mais viável, inclusive comparando-a com as demais alternativas existentes. Assim os gestores podem

colaborar com a melhoria do processo decisório através do compartilhamento de informações com os subordinados. Além disso, desta forma os gestores podem “ensinar” os subordinados a tomar decisões dentro do que a empresa espera, expandindo a cultura organizacional.

O processo citado no item 1 poderia ser realizado também para uma situação fictícia, considerando pequenas equipes. Isto porque o objetivo é estimular o debate, a revisão e a reavaliação de alternativas para se chegar a uma alternativa “ótima”.

Além disso, ambos os exercícios poderiam ter um período de tempo estabelecido para ocorrerem. Ao final deste período os decisores-chave podem se reunir e debater sobre suas experiências ao vivenciar o exercício na prática. Em consenso o grupo definiria a necessidade de continuar realizando o exercício depois de um novo período.

É importante ressaltar que estes tipos de exercícios precisam de uma explicação antes de serem aplicados. Para isso, os decisores-chaves devem ser reunidos e comunicados sobre o objetivo do exercício. A fundamentação teórica e a apresentação dos resultados da pesquisa formariam a base de argumentação sobre a necessidade de realizar o processo de avaliação e reavaliação de alternativas.

Compreendendo a finalidade desta prática e o fundamento do exercício, os decisores teriam um maior envolvimento no processo, ficando mais fácil obter o seu comprometimento em alcançar um bom resultado para o exercício. Isto também incentivaria a utilização deste método em situações cotidianas de decisão. E, ainda, pode-se considerar a possibilidade de algum tipo de premiação para os decisores que buscassem contribuir e disseminar o exercícios entre seus subordinados.

4.2.3.3. Variável EXP2 – Seleciona pessoas

A questão “Você participa da seleção de pessoas para trabalhar em sua equipe” demonstrou que a maior parte dos decisores-chave não participa do processo de seleção de pessoas.

Com base no referencial teórico, sabe-se que a participação dos decisores em um processo de seleção de pessoas aumenta a experiência decisória. Um ponto positivo que pode-se citar neste processo, é que colocar o decisor diante de n alternativas, sendo que o impacto da escolha de uma delas será conhecido apenas com o decorrer do tempo – ao menos nos casos em que os candidatos não são desconhecidos pelo decisor, ou que o candidato assume uma função novas, em uma área nova, por exemplo. Dessa forma se recomendam as seguintes ações:

1. Incluir a participação dos decisores-chave em processos de seleção de pessoas para sua área. Esta participação pode ser completa, ou seja, desde a etapa de definição e detalhamento da vaga, análise e seleção de currículos, avaliação das provas prestadas pelos candidatos (quando houver), entrevistas com os candidatos e seleção.
2. Caso não seja viável delegar a seleção de pessoas para o decisor-chave, pode-se manter o processo descrito no item 1, porém permitindo que o decisor discuta com seu superior direto as suas impressões sobre os candidatos, sem tomar a decisão final. Dessa forma o decisor estará exercitando seu processo decisório e ganhando novas experiências.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Ao realizar o levantamento de alguns modelos de processos decisórios existentes na literatura, verificou-se a presença do modelo de Racionalidade Limitada proposto por Simon, sendo apontado como um modelo de relevância acadêmica. Aprofundando as pesquisas sobre os modelos decisórios, ainda durante a fase de levantamento de dados, constatou-se que é necessário entender os processos decisórios à luz da cultura organizacional. Isto porque é a cultura organizacional que dita comportamentos e atitudes dentro da organização, e assim ela pode justificar a escolha de uma alternativa em detrimento de outras. As considerações acerca destes conceitos foi realizada no Capítulo 2, e elas serviram como base para a identificação de um instrumento de intervenção que permitisse levantar as características do perfil decisório da empresa estudada neste trabalho.

Com base no instrumento de intervenção definido no Capítulo 3, foi possível verificar a aderência parcial do processo decisório da empresa estudada ao modelo de Racionalidade Limitada. Além disso, foi possível verificar a influência dos valores assumidos pela empresa nos processos decisórios dos decisores-chave.

Outro aspecto que o instrumento de pesquisa evidenciou é que os decisores-chave da empresa, quando estão diante de uma situação nova, que não está sob sua alçada de decisão, sempre identificam um responsável a quem recorrer. A não identificação de um novo decisor poderia favorecer uma tomada de decisão impulsiva, com pouca informação ou planejamento. Porém, nestas situações, a pessoa responsável (identificada) indica qual ação a tomar, mantendo assim a consistência do processo decisório.

As constatações acima foram detalhadas no Capítulo 4, que ainda permitiu confirmar que os decisores-chave têm participação nas definições estratégicas da empresa. E, é com base nas estratégias definidas que os decisores tomam sua decisão. Ou seja, o processo decisório da empresa estudada é orientado pelas definições estratégicas traçadas.

As diretrizes para contribuir com a melhoria do processo decisório da empresa puderam ser definidas ainda no Capítulo 4, no subitem 4.2.3. Isto foi possível através da aplicação do instrumento de intervenção que explicitou a presença de um processo decisório comum já estabelecido entre os decisores-chave da empresa. A partir da constatação da existência deste processo, e com base no conhecimento do modelo decisório de Racionalidade Limitada proposto por Simon, se tornou viável estabelecer as diretrizes que podem contribuir com a melhoria do processo decisório, e que constituem adaptações ao modelo de Racionalidade Limitada.

Assim, verifica-se que o presente trabalho atendeu a todos os objetivos propostos. Constatou-se a presença de um processo decisório comum aos decisores. Este processo apresentava as características do modelo decisório de Racionalidade Limitada, falhando apenas na etapa de *feedback*. Com isso, entendeu-se ser necessário desenvolver diretrizes para suprir esta carência e também para suprir a inexperiência dos decisores em processos de seleção de pessoas. Dessa forma, entende-se que foi gerada uma adaptação do modelo de Racionalidade Limitada para aplicação na empresa Alfa.

O fato de os decisores estarem alinhados com a estratégia da empresa, pode configurar também uma adaptação do modelo de Racionalidade Limitada, uma vez que neste modelo não é mencionada a necessidade de alinhamento estratégico da tomada de decisão. Ao iniciar o estudo não era possível saber se havia este alinhamento e se a cultura organizacional era assumida pelo decisores. A partir da aplicação do instrumento de pesquisa explicitou-se este alinhamento, não sendo necessário propor diretrizes neste sentido.

Pode-se considerar que o fato de os decisores terem, em geral, uma formação acadêmica em ciências exatas, contribuiu para haver um processo decisório estruturado. A maior parte dos decisores da empresa são analistas de sistemas. A atividade de análise de sistemas em si implica em estruturar processos e avaliar constantemente variáveis (alternativas) e impactos.

Observa-se a preocupação da área de Engenharia de Produção em explorar os processos decisórios organizacionais. Disciplinas como Apoio à Decisão fazem parte do currículo dos cursos e demonstram o

interesse nesta área de pesquisa. Ao realizar o levantamento bibliográfico deste trabalho, em busca do tema “modelos de processos decisórios”, verificaram-se estudos, em geral, na área de Administração. Sendo assim, considera-se que este trabalho tem sua contribuição para a área de Engenharia de Produção, dada a escassez de trabalhos na área com este foco.

Além disso, houve dificuldade em encontrar instrumentos de pesquisa prontos para identificar o perfil decisório de uma empresa e seu alinhamento com a estratégia organizacional. Assim, o instrumento de pesquisa aqui aplicado, que foi baseado parcialmente no instrumento de pesquisa apresentado no trabalho de Moron (1998), contribui para o desenvolvimento de novos estudos na área de Engenharia de Produção. Isto é importante visto a relevância e o interesse acadêmico nesta área de pesquisa.

O tema em si é relevante em função do impacto da tomada de decisão nos processos organizacionais. Sabe-se que o processo de tomada de decisão é constante, seja na vida pessoal ou profissional das pessoas. Ter um processo estruturado de tomada de decisão e norteado pelos valores corretos garantirá uma homogeneidade no processo decisório e permitirá que este seja melhorado com o passar do tempo e com as novas experiências de decisão.

Quanto a originalidade do trabalho, observou-se que na literatura não são apresentados estudos que proponham uma análise do processo decisório das organizações à luz da definição estratégica da empresa. Tão pouco foi encontrado um instrumento de pesquisa desenvolvido com este fim. Assim, o presente trabalho estabeleceu esta conexão entre os conceitos e propôs um instrumento de pesquisa que pode ser aplicado em uma empresa de base tecnológica. Todavia este instrumento de pesquisa não se limita a este tipo de empresa, mas poderá ser aproveitado em levantamentos de perfis decisórios de empresas de outros segmentos.

O presente trabalho foi desenvolvido dentro de recursos e prazos do Programa de Mestrado. O aplicação do instrumento de pesquisa foi viável por não existir a necessidade de aplicação de recursos financeiros para tal. Outro facilitador foi a parceria firmada

com a empresa foco do estudo, que permitiu a coleta de dados juntos aos seu decisores.

Diante do exposto, sugerem-se para trabalhos futuros:

1. A aplicação do instrumento de pesquisa desenvolvido neste trabalho em empresas de outros setores. Isto para se verificar se há estruturação do processo decisório, aderência ao modelo decisório de Simon e alinhamento do processo decisório à definição estratégica da empresa.
2. A aplicação do instrumento de pesquisa desenvolvido aqui, em outras empresas de base tecnológica para confirmar se o perfil de graduação dos decisores implica em se obter naturalmente a estruturação do processo decisório.
3. A identificação de novos fatores que ajudem a capturar com mais detalhes o perfil decisório da organização. Isso com o objetivo de encorpar o instrumento de pesquisa aqui definido, incluindo novos elementos.
4. O desenvolvimento/mapeamento de ações que possam ser tomadas para melhorar aspectos de processo decisório que não foram discutidos neste trabalho. O presente trabalho se propôs a desenhar ações para os itens que apresentaram desvios, porém há uma lacuna para o desenho de ações para os demais itens pesquisados.

A estruturação de processos decisórios como o proposto por Herbert Simon, enriquece a literatura acadêmica e favorece a aplicação prática da teoria. Observa-se uma grande dificuldade nas empresas em por em prática assuntos amplamente abordados no meio acadêmico. Assim, quando se encontra um modelo estruturado, como o proposto pelo autor, há a oportunidade de avaliá-lo diante da situação atual e então desenvolver diretrizes direcionadas para melhorar os cenários que estão sendo estudados. Dessa forma, se estimula a aproximação das organizações com as pesquisas acadêmicas. Com isso as empresas

podem se apropriar de soluções adequadas para seus diferentes processos e problemas.

BIBLIOGRAFIA

ABRAMCZUK, A. A. *A prática da tomada de decisão*. São Paulo: Atlas. 2009

ABREU, A. F. D. & ABREU, P. F. *Inteligência de negócios*. Florianópolis: Apostila. 2003

ALLISON, G. & ZELIKOW, P. *Essence of Decision: Explaining the cuban missile crisis*

Addison Wesley Longman. 1999

ANDERSON, P. A. *Decision making by objection and the Cuban Missile Crisis*. **Administrative Science Quarterly**, v.28, p.201-222. 1983.

ANDRADE, R. O. B. D. A. & AMBONI, N. *Estratégias de Gestão: Processos e funções do administrador*. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010

ANDREWS, K. R. *The concept of corporate strategy*. Homewood: Irwin. 1987

ARMSTRONG, J. S. *The value of formal planning for strategic decisions: review of empirical research*. **Strategic Management Journal**. 1982.

ATUAHENE-GIMA, K. & LI, H. *STRATEGIC DECISION COMPREHENSIVENESS AND NEW PRODUCT DEVELOPMENT OUTCOMES IN NEW TECHNOLOGY VENTURES*. **Academy of Management Journal**, v.47, p.583–597. 2004.

BARROS, A. J. D. S. & LEHFELD, N. A. D. S. ***Fundamentos de metodologia científica***. São Paulo: Pearson education do Brasil. 2000

BROWN, S. L. & EISENHARDT, K. M. *The art of continuous change: linking complexity theory and time-based evolution in relentlessly shifting organizations*. **Administrative Science Quarterly**, v.42. 1997.

BRYSON, J. M. *A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations*. **Long Range Planning**, v.21. 1988.

CARAVANTES, G. R., PANNO, C. C. & KLOECKNER, M. C. ***Administração: teorias e processos***. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2005

CERVO, A. L. & BERVIAN, P. A. ***Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários***. São Paulo: McGraw-Hill. 1983

CHAFFEE, E. E. *Three models of strategy*. **Academy of Management Review**, v.10, p.89-98. 1985.

COHEN, M. D., MARCH, J. G. & OLSEN, J. P. *A Garbage Can Model of Organizational Choice*. **Administrative Science Quarterly**, v.17, n.1, p.1-25. 1972.

CORAL, E. *Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial*. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

CORAL, E., OGLIARI, A. & ABREU, A. F. D. *Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos*: Atlas. 2009

CYERT, R. M. & MARCH, J. G. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. 1963

DAFT, R. L. *Administração*. São Paulo: Cengage Learning. 2010

DANE, E. & PRATT, M. G. *Exploring intuition and its role in managerial decision making*. **Academy of Management Review**, v.32, p.33-54. 2007.

DAVIS, M. M., AQUILANO, N. J. & CHASE, R. B. *Fundamentos da Administração da Produção*. São Paulo: Bookman. 2001

DEAN, J. W. J. & SHARFMAN, M. P. *Procedural rationality in the strategic decision making process*. **Journal of Management Studies**. 1992.

DRUCKER, P. F. *Administrando para obter resultados*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2003

EISENHARDT, K. M. *Making fast strategic decisions in high-velocity environments*. **Academy of Management Journal**, v.32, p.543-576. 1989.

EISENHARDT, K. M. & J., B. L. *Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory*. **Academy of Management Journal**, v.31, p.737-770. 1988.

EISENHARDT, K. M. & ZBARACKI, M. J. *Strategic Decision Making*. **Strategic Management Journal**, v.13, p.17-37. 1992.

ELSTER, J. *Ulysses and the Sirens: studies in rationality and irrationality*. Cambridge: Cambridge University Press. 1988

FREITAS, H. & KLADIS, C. M. *O processo decisório: modelos e dificuldades*. **Revista Decidir**. 1995.

FREITAS, H. M. R. *A informação como ferramenta gerencial*. Porto Alegre: Ortiz. 1993

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas. 2002

GOMES, L. F. A. M., GOMES, C. F. S. & ALMEIDA, A. T. D. *Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério*. São Paulo: Atlas. 2002

GRANT, R. M. *Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors*. **Strategic Management Journal**, v.24, p.491-517. 2003.

HICKSON, D. J., BUTLER, R. J., CRAY, D., MALLORY, G. R. & WILSON, D. C. *Top decisions: Strategic decision-making in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 1986

HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., OHAYV, D. D. & SANDERS, G. *Measuring Organizational Cultures: A qualitative and quantitative*

study across twenty cases. Administrative Science Quarterly, v.35. 1990.

KEENEY, R. L. *Value-focused thinking: A path to creative decisionmaking*. Massachusetts: Harvard University Press. 1998

KHATRI, N. & NG, H. A. *The role of intuition in strategic decision making. Human Relations*, v.53, p.57-86. 2000.

LUCIANO, E. M. *Mapeamento das Variáveis Essenciais ao Processo Decisório nas Empresas Gaúchas do Setor Industrial Alimentar*. Programa de pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

MARCH, J. G. *The business firm as a political coalition. The Journal of Politics*, v.24, n.662-678. 1962.

MARCONI, M. D. A. & LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas. 2002

MATIAS-PEREIRA, J. *Manual de metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: Atlas. 2010

MINTZBERG, H. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. São Paulo: Bookman Editora. 2004

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. *Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman. 2000

MINTZBERG, H., LAMPEL, J., QUINN, J. B. & GHOSHAL, S. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman. 2003

MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. *The strategy process: concepts, context sand cases*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International. 1991

MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D. & THÉORÊT, A. *The structure of "unstructured" decision processes*. **Administrative Science Quarterly**, v.21, p.246-275. 1976.

MORON, M. A. M. *Concepção, desenvolvimento e validação de instrumentos de coleta de dados para estudar a percepção do processo decisório e as diferenças culturais*. Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

MUCKSTADT, J. A., MURRAY, D. H., RAPPOLD, J. A. & COLLINS, D. E. *Guidelines for Collaborative Supply Chain System Design and Operation*. **Information Systems Frontiers**, v.3, n.4, p.427-453. 2001.

NUTT, P. C. *Types of organizational decision processes*. **Administrative Science Quarterly**, v.29, p.414-450. 1984.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas. 1998

PEARCE II, J. A. *The company mission as a strategic tool*. **Sloan Management Review**, v.23, p.15. 1982.

PECI, A. *Estrutura e ação nas organizações: algumas perspectivas sociológicas*. **Revista de Administração de Empresas**, v.43, p.1-12. 2003.

PINSONNEAULT, A. & KRAEMER, K. *Survey Research Methodology in MIS: An assesment*. Fall: **Journal of MIS**. 1993

ROSA, S. C. P. *Processo Decisório Estratégico em Cooperativas de Crédito: Um estudo exploratório sob a perspectiva dos modelos de decisão*. Programa de Pós-graduação em Administração, universidade de Brasília, Brasília, 2006.

SCHEIN, E. H. *Organizational Culture*. **American Psychologist** v.45. 1990.

_____. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. 2010

SCHERMERHORN, J. R., HUNT, J. G. & OSBORN, R. N. *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Bookman. 1999

SCHMIDT, G. & WILHELM, W. E. *Strategic, Tactical and Operatinal Decisions in Multi-national Logistics Networks: A review and discussion of modeling issues*. **International Journal of Production Research**. 1999.

SCHOEMAKER, P. J. H. & RUSSO, J. E. *A pyramid of decision approaches*. **California Management Review**, v.36. 1993.

SCOSS, F. Z. *Processo decisório para executivos*. Rio de Janeiro. 1974

SIMON, H. A. *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations*. New York: MacMillan. 1947

_____. *A Behavioral Model of Rational Choice*. **The Quarterly Journal of Economics**, v.69, n.1, p.99-118. 1955.

_____. *Administrative Behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations*. Cambridge: Free Press. 1976

_____. *The new science of management decision*. New Jersey: Prentice-Hall. 1977

_____. *Comportamento Administrativo: Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Rio de Janeiro: Ed. da fundação Getulio Vargas. 1979

SLACK, N., CHAMBERS, S. & JOHNSTON, R. *Administração da produção*. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2002

SROUR, R. H. *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier. 1998

STONER, J. A. F. & FREEMAN, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil. 1982

TERSINE, R. J. *Organization Decision Theory - A Synthesis*.
Engineering Management Review, IEEE, v.2, n.4, p.39-50. 1974.

WRIGHT, P., KROLL, M. J. & PARNELL, J. *Administração
 Estratégicas: Conceitos*. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2009

ZANELA, A. I. C. *A influência da cultura e da experiência decisória
 sobre a percepção do processo decisório individual: um estudo
 comparativo entre Brasil, França e Estados Unidos*. Pós-graduação em
 Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto
 Alegre, 1999.

ANEXO I

Formulário de pesquisa aplicado na empresa Alfa para identificação de perfil do processo decisório.

LEVANTAMENTO SOBRE O PROCESSO DECISÓRIO NA DELSOFT SISTEMAS

O presente questionário visa conhecer como ocorre o processo de tomada de decisão na empresa Alfa. Sua finalidade é exclusivamente investigativa. Não há respostas certas ou erradas. Apenas deseja-se conhecer o seu comportamento em situações de decisão.

Ao responder, procure pensar nas situações de decisão do seu dia a dia.

As questões 13 e 15 são descritivas. Responda conforme seu domínio de conhecimento sobre o que está sendo perguntado.

As questões 19 até 22 têm o objetivo de caracterizar o perfil dos respondentes. Responda de acordo com a sua experiência.

Para as demais questões marque a resposta que corresponde a sua opinião, conforme exemplo abaixo:

O jardim da sua casa está ...

Feio		1		2		3		4		5		Bonito

- marque “1” se você acha que o jardim está feio
- marque “2” se você acha que o jardim está mais feio do que bonito
- marque “3” se você acha que o jardim não está nem feio, nem bonito

- marque “4” se você acha que o jardim está mais bonito do que feio
- marque “5” se você acha que o jardim está bonito

1. Normalmente suas decisões são tomadas ...

Objetivamente (com base em dados)	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td colspan="3"></td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4				5	Subjetivamente (com base em impressões)
1	2	3	4							
			5							

2. Normalmente suas decisões são ...

Racionais	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td colspan="4"></td> <td>1</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5					1	Emocionais
1	2	3	4	5								
				1								

3. As suas decisões são tomadas com base em números.

Raramente	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td colspan="3"></td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4				5	Frequentemente
1	2	3	4							
			5							

4. Normalmente suas decisões são tomadas ...

Rapidamente	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td colspan="3"></td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4				5	Lentamente
1	2	3	4							
			5							

5. Normalmente ao tomar suas decisões você busca alternativas ...

Seguras	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td colspan="4"></td> <td>1</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5					1	Arriscadas
1	2	3	4	5								
				1								

6. As consequências das suas decisões são conhecidas antecipadamente.

Raramente	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td colspan="3"></td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4				5	Frequentemente
1	2	3	4							
			5							

7. As alternativas são cuidadosamente consideradas quando você toma uma decisão.

Raramente 1 | 2 | 3 | 4 | Frequentemente
 5 |

8. Após ter tomado uma decisão você “*volta atrás*”.

Raramente 1 | 2 | 3 | 4 | Frequentemente
 5 |

9. Após ter analisado várias alternativas você “*volta atrás*” procurando identificar outras antes de decidir.

Raramente 1 | 2 | 3 | 4 | Frequentemente
 5 |

10. Normalmente suas decisões são ...

Operacionais	<u> 1 2 3 4 </u>	Táticas/Estratégicas
(rotineiras)	<u>5 </u>	(com impacto a longo prazo)

11. No seu ambiente de trabalho, quando você precisa resolver uma situação, é comum você pensar na visão da sua empresa.

Nunca 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Sempre
 |

12. Ainda no seu ambiente de trabalho, ao tomar uma decisão você procura atingir o que está definido na visão da empresa.

Nunca 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Sempre
 |

